

СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ “СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ”

ФИЛОСОФСКИ ФАКУЛТЕТ

**Катедра “Социална, организационна, клинична и педагогическа
психология”**



**„Организационна култура и мотивация за развитие на уменията в
неправителствения сектор“**

АВТОРЕФЕРАТ

НА ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД

на Красимира Димитрова Бакърджиева

За присъждане на образователна и научна степен “Доктор”

в професионално направление 3.2. Психология

**Докторска програма „Трудова, организационна и икономическа психология
(Организационна психология)”**

Рецензенти:

Проф. д.пс.н. Соня Карабельова

Проф. д.пс.н. Георги Карастоянов

Научен ръководител:

Проф. д.пс.н. Снежана Илиева

София, 2025

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

Обем на дисертационния труд: 217 страници, от които 26 страници приложения

Таблицы: 34

Фигури: 1

Приложения: 4

Литературни източници: 195 (28 на български език и 167 на английски език)

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

Председател: Проф. дн Йоана Янкулова

Членове: Проф. д.пс.н. Соня Карабелъова

Проф. д.пс.н. Георги Карастоянов

Проф. д.н. Майяна Митевска

Проф. д-р Галина Роглева

Защитата на дисертацията ще се състои на 31.10.2025 от 11:00 часа в зала ... ,
Философски факултет, СУ „Св. Климент Охридски“.

Материалите по защитата са публикувани в интернет на страницата на Софийския университет „Св. Климент Охридски“ и са на разположение в Деканата на Философски факултет, Ректорат на СУ „Св. Климент Охридски“, Южно крило, ет. 3, каб. 47.

СЪДЪРЖАНИЕ

Увод.....	5
Глава първа: Организационна култура и подходи за развитие на уменията в неправителствения сектор.....	8
1. Модели на организационна култура.....	8
1.1. Значимост и функции на организационната култура.....	8
1.2. Модел на конкурентните ценности.....	10
1.3. Модел на Чарлз О`Райли, Дженифър Чатмън и Дейвид Калдуел.....	17
1.4. Модел на Робърт Кук и Клейтън Лаферти.....	19
1.5. Модел на Роджър Харисън и Чарлз Хенди.....	23
1.6. Модел на Фонс Тромпенаарс и Чарлз Хампдън-Търнър.....	24
1.7. Модел на Хеерт Хофстеде.....	27
2. Ценности и мотивация за развитие на уменията.....	30
2.1. Структура и типология на ценностите.....	30
2.2. Потребности на личността и мотивация за развитие.....	36
2.3. Саморегулация и вътрешна мотивация на личността	44
3. Развитие на уменията и компетентностите в неправителствения сектор.....	49
3.1 Съвременни предизвикателства пред развитие на уменията и компетентностите.....	49
3.2. Ключови компетентности и Европейска рамка за развитие на уменията.....	53
3.3. Модели на трансформиращи компетентности.....	59
3.4. Учене през целия живот и развитие на умения за бъдещето.....	67
4. Сравнително изследване на тенденциите в неправителствения сектор в Европа.....	76
4.1. Сценарии за развитие на неправителствения сектор.....	77
4.2. Характеристики на неправителствения сектор в Европа.....	80
4.3. Междукултурни различия в неправителствения сектор в Европа	86
Глава втора: Емпирично изследване на организационната култура и мотивация за развитие на уменията в неправителствения сектор в България.....	96
1. Цели и задачи на изследването	96
2. Теоретичен модел на емпиричното изследване	97
3. Хипотези на изследването	101
4. Въпросник за изследването.....	102

4.1. Качествено изследване на организационната култура и мотивацията в неправителствения сектор.....	102
4.2. Въпросник за изследване на организационната култура.....	102
4.3. Въпросник за изследване на мотивацията за учене.....	104
4.4. Въпросник за изследване на уменията, значими за работата в неправителствения сектор.....	106
4.5. Въпросник за изследване на отношението към работата.....	110
5. Извадка на изследването.....	111
Глава трета: Анализ и интерпретация на резултатите от емпиричното изследване на организационната култура и мотивация за развитие на уменията в неправителствения сектор.....	115
1. Анализ на резултатите от качествено изследване.....	115
2. Анализ на резултатите от количественото изследване.....	123
2.1. Различия в типовете организационна култура според демографските фактори.....	123
2.2. Различия в отношението към работата според демографските фактори.....	129
2.3. Организационна култура и отношение към работата.....	136
2.3.1. Взаимовръзки между организационната култура и отношението към работата.....	136
2.3.2. Влияние на организационната култура върху отношението към работата.....	139
2.4. Организационна култура и мотивация за учене.....	141
2.4.1. Взаимовръзки между организационната култура и мотивацията за учене.....	141
2.4.2. Влияние на организационната култура върху мотивацията за учене.....	143
2.5. Организационна култура и развитие на уменията, значими за работата.....	145
2.5.1. Взаимовръзки между организационната култура и развитие на уменията, значими за работата.....	145
2.5.2. Влияние на организационната култура върху развитие на уменията, значими за работата.....	147
2.6. Мотивация за учене и развитие на уменията, значими за работата.....	151
2.6.1. Взаимовръзки между мотивацията за учене и развитие на уменията, значими за работата.....	151
2.6.2. Влияние на мотивацията върху развитие на уменията, значими за работата.....	154
2.7. Отношение към работата и развитие на уменията, значими за работата.....	157

2.7.1. Взаимовръзки между отношението към работата и развитие на уменията, значими за работата.....	157
2.7.2. Влияние на отношението към работата върху развитието на уменията, значими за работата.....	159
Глава четвърта:Формиране на оптимизиран модел на работа в неправителствения сектор	162
1. Модел на взаимно обучение: Планиране на бъдещи умения	163
2. Модел за прогнозиране на бъдещи умения.....	166
Заклучение.....	170
Библиография.....	178
Приложения.....	191

УВОД

През последните години в Европа се наблюдава нарастване на организациите в неправителствения сектор, които представляват 13% от работната сила в Европа. Този сектор изпреварва повечето големи отрасли и това го прави третата най-голяма „индустрия“ в Европа, която изостава само от търговията и от производството, но изпреварва строителната и транспортната индустрия в съотношение 2:1, а финансовия сектор в съотношение 5:1 (Enjolras et al., 2013). Имайки значима роля като работодател в Европа, третият сектор трябва да предвиди бъдещето, за да отговори на множеството предизвикателства, които предстоят.

Спецификата на работа в неправителствения сектор позволява свобода на действие, неформални отношения между служителите и други лица извън организацията, гъвкавост на работното време, независимост и отговорност при изпълнение на задачите, творчески подход, чувство за полезност, самореализация (Schmidt, 2016). Голяма част от персонала се формира от доброволци, което се отразява значително върху постигане на организационните цели и процеса на управление на човешките ресурси. Това изисква не само притежаване на необходимите умения и компетентности на работещите в неправителствените организации, но и висока мотивация и споделяне на общи ценности и нагласи, значими за този сектор. В този аспект можем да допуснем, че мотивацията на работещите в неправителствения сектор е една от характерните черти, отличаващи го от останалите организации (Parry et al., 2005). Освен това, голяма част от дейностите са насочени към хора, които очакват разбиране, грижа и подкрепа, а постигането на организационните цели е свързано с качеството на работа на хората, работещи в организацията. Следователно, човешките ресурси в неправителствения сектор могат да се разглеждат като основна и единствена ценност за самата организация (Schmidt, 2016).

Представените в дисертацията теоретични модели и емпирично изследване имат за цел да проследят по какъв начин неправителственият сектор концептуализира предизвикателствата на бъдещето, начините, по които се справя с тях, идентифициране на възможностите за преквалификация и придобиване на нови умения чрез формални и неформални действия. В този контекст, са анализирани профилът на организационната култура в неправителствения сектор, и каузалните връзки между организационната култура и мотивацията за личностно развитие, отношението към работата, както и основните и специфични за сектора умения и компетентности, отнесени към

съответния тип култура. В резултат на направени предходни проучвания, сценарии за развитие и обобщения са представени методологични модели, които способстват за идентифициране на потребностите на работещите в организацията и на самата организация, с фокус върху бъдещите умения.

Развитието на този сектор, и по-специално развитието на подходящи умения и компетентности би довело до насърчаване на пригодността за работа и личностно развитие, както и активно участие в гражданския и социалния живот.

Глава първа: Организационна култура и подходи за развитие на уменията в неправителствения сектор

Първа глава на дисертационния труд се фокусира върху основни теоретични подходи и възгледи в разбирането на организационната култура, ключови ценности и основни мотивационни теории. Разгледани са уменията и компетентностите и тяхната роля и място в развитието на индивида.

Модели на организационна култура. В този параграф са разгледани теоретичните модели на организационната култура (К. Камерън и Р. Куин, Ч. О`Райли, Д. Чатмън и Д. Калдуел, Р. Кук и К. Лаферти, Р. Харисън и Ч. Хенди, Ф. Тромпенаарс и Ч. Хампдън-Търнър, Х. Хофстеде) в контекста на ценностите като пресечна точка между организацията и хората, работещи в нея. Разбирането на доминиращото значение и съдържание на ценностите в организационната култура дава възможност за съпоставяне на тяхната съвместимост на различни организационни равнища и установяване на адаптацията на индивидите към организационната среда (Chatman, 1989; Илиева, 2006). Ценностите са определящи и за нагласите, мотивите и поведението на индивида при изпълнение на неговите дейности.

Ким Камерън и Робърт Куин предлагат инструмент за оценка – Organisational Culture Assessment Instrument (OCAI). Въз основа на рамката са дефинирани и четири преобладаващи културни типа - *клановата култура, адхократична, йерархична и пазарна*, които определят базисните ценности, възгледи и начин на мислене, управленски умения, интерпретации и подходи, и ефективност, характерни за дадена организация (Камерън & Куин, 2012). Представен е инструментът за оценка на управленските умения – Management Skills Assessment Instrument (MSAI), който

акцентира върху ключовите индивидуални умения и компетентности, необходими за успешното управление на организацията и изгражда профил на управленски умения и компетентности, отнесени към съответния тип култура.

Дженифър Чатмън, Чарлз О`Райли и Дейвид Калдуел дефинират шест основни измерения на културата: *адаптивност или иновация, внимание към клиента, ориентация към резултати, внимание към детайлите, сътрудничество или работа в екип, интегритет*. Основният принцип, върху който се базира концепцията за организационната култура, е свързан със специфичните ценности и норми, присъщи за съответната организация. Поставен е фокус върху нормите, които според авторите произтичат от ценностните социални стандарти и спомагат за оценка на различни дейности и зададени очаквания относно желаното поведение (O`Reilly & Chatman, 1996).

Разработеният от Робърт Кук и Клейтън Лаферти инструмент (Organisational Culture Inventory – OCI) оценява „12 стила на мислене“ (Lafferty, 1973) - 1) хуманистично-насърчаващ, 2) сдружаване, 3) одобрение, 4) конвенционален, 5) зависим, 6) избягващ, 7) опозиционен, 8) властен, 9) конкурентен, 10) компетентност/перфекционизъм, 11) постижения и 12) самореализация. Дванадесетте стила поведенчески норми отразяват две основни измерения: акцент върху задачите и загриженост към хората, които са свързани с три клъстера от организационната култура – *конструктивна, пасивна/защитна и агресивна/защитна* (Cooke & Szumal, 2013).

Роджър Харисън и Чарлз Хенди използват два основни критерия за типологизиране на културата – централизация и формализация, като извеждат четири типа култури: *култура на властта, ролева култура, ориентирана към задачата и ориентирана към личността (атомистична)*.

Фонс Тромпенаарс и Чарлз Хампдън-Търнър обособяват седем измерения, като пет от тях се отнасят до взаимоотношенията между индивидите, а именно: *универсализъм – партикуларизъм; индивидуализъм – колективизъм; неутрално – емоционално; конкретно – дифузно; постижения – достигнат статус*. Другите две измерения са свързани с *нагласите към управление на времето и средата*.

Моделът на Хеерт Хофстеде разглежда крос-културните характеристики и взаимодействието между организационната и националната култура в четири направления: *отдалеченост от властта, избягване на несигурността, индивидуализъм*

- *колективизъм, мъжественост спрямо женственост* (Hofstede, 1984). Според него, ценностите, определящи философията на управление на компанията и формиращи отделна ценностна субкултура, се влияят от националните характеристики на съответната култура (Hofstede, 1991). В последствие добавя още две измерения *дългосрочна спрямо краткосрочна ориентация и задоволяване срещу съдържаност*.

Според Камерън и Куин не е разумно да се твърди, че съществува единствен правилен начин или най-добър метод за диагностициране и промяна на организационната култура. Организационната култура е изключително всеобхватна, включваща набор от взаимосвързани помежду си фактори. Изборът на подходящ метод би трябвало да се основава на валидни емпирични доказателства, т.е. да описва съществуващата реалност и да организира и интегрира по-голям брой измерения (Cameron & Quinn, 1999).

Във втория параграф е застъпена **структурата и типологията на ценностите, основните мотивационни модели и теории за мотивация**, които посочват необходимите подходи за стимулиране и мотивиране на индивидите. Разгледани са ценностите като основен фактор за формиране на мотивацията на индивида и неговото поведение в два основни ракурса. От една страна, ценностите се извеждат като *ключови признаци за формиране на индивида, които изграждат неговите убеждения, нагласи, вярвания и идеи* и оказват влияние върху неговото поведение (Б. Франклин, М. Рокич). От друга страна, ценностите са *силен критерий за оценка на собственото и чуждото поведение*, които определят съзнателния или емоционалния избор на личността (Ш. Шварц, Ф. Тромпенаарс и Ч. Хампдън-Търнър).

Този параграф се фокусира и върху естеството на мотивацията, която се променя в зависимост от потенциалната за индивида полезност да развие своите умения или да научи нови. Ценностите, нагласите и целите, които той си поставя, пораждат „подтик да направи нещо“, т.е., пораждат действие, стимул и вдъхновение, характеризиращи процеса на мотивация (Ryan & Deci, 2000).

Разгледана е теорията на Джордж Лоуенстейн за празнотата в информацията (Loewenstein, 1994), която разглежда любопитството като вроден подтик за постигане на лични интереси и цели. Това разбиране за любопитството, като основен мотив за учене, се доразвива и в теорията на мотивацията на Пол Р. Лоурънс и Найтън Нория, които развиват механизма за подтика за учене, като част от четирите вродени подтика,

участващи във формирането на решения – *подтик за придобиване, подтик за формиране на връзки, подтик за учене и подтик за защита* (Loewenstein, 1994). Според И Ж. Екълс и А. Уигфийлд, възгледите за очакваната стойност и съществуването на позитивна връзка между очакванията на индивида и ценностите, които са свързани с широк набор от психологически, социални и културни детерминанти, също имат мотивиращ характер (Eccles & Wigfield, 2002).

В своите проучвания Карол Двек стига до извода, че начинът, по който се интерпретират неуспехите като знак за необходимо повече старание и упорит труд, е свидетелство за наличие на качества и мотивация за постигане на успех (Dweck, 2012). Ориентираните към израстване индивиди имат по-висока мотивация и способност за адаптация към промяната, което увеличава вероятността за достигане на целта. Препятствията за тях не са ограничение, а начин за използване на всички възможности за решаване на проблема. Ключов фактор за постигане на ефективен резултат имат и силата на волята и саморегулацията по време на учене (Dweck, 2012).

Бари Цимерман разработва модел за саморегулация, според който индивидът може да управлява своята мотивация и обучение: *предвиждане* (преди задачата, напр. оценка на самоефективността и установяване на цели и стратегии), *изпълнение* (по време на задачата, напр. самоконтрол) и *саморефлексия* (след задачата) (Zimmerman, 1990). Според Бандура, поставянето на по-високи цели, от вече постигнатите, характеризира продължаващата тенденция към обучение и самоусъвършенстване, способност, която той нарича самомотивация (Bandura, 1989). Ефективността на методите или използваните стратегии се обуславя от *самонаблюдението, възприемането на учебната среда и използваната обратна връзка*, която би довела до промяна в поведението на индивида.

Ричард Райън и Едуард Деси търсят връзката между потребностите на индивида, волята и системата на личностен контрол, обяснявайки неговото поведение и последствията, които търпи в резултат на наложените различни форми на регулация и стимулиране (Deci & Ryan, 2000). В своите изследвания авторите установяват, че високата автономна саморегулация за учене води до по-високи академични постижения, удоволствие от обучението и удовлетвореност от постигнатите резултати (Grolnick, Ryan & Deci, 1991).

В този смисъл, можем да допуснем, че ценностите, присъщи за индивида и формиращи сложния механизъм на вътрешната мотивация, са в основата на формиране на неговото желание за учене и оказват влияние върху неговото поведение и последващи действия.

В третия параграф от тази глава са разгледани **уменията и компетентностите, тяхната роля и място в развитието на индивида**. Направен е кратък обзор на съвременната епоха, характеризираща се с глобализация, дигитализация и климатични промени, които са тясно свързани помежду си и предизвикват коренни промени на пазара на труда (Шваб, 2021) и съответно, изискват промяна на съществуващите умения.

Разгледан е моделът на ключовите компетентности като част от стратегията за учене през целия живот, очертан в препоръките на Съветът на Европейския съюз (ЕК) (Официален вестник на Европейския съюз, 2018). Той структурира основата на компетентностите, описвайки ключовите компетентности за учене през целия живот, които могат да бъдат комбинирани с новите компетентности, които индивидът придобива на основата на формални и неформални знания и опит.

По отношение на концептуализацията, терминът „умение“ или „умения от 21 век –С21“ в последните години се замества с термините „компетентности“ или „компетенции“. Въпреки това, и двата термина „умение“ и „компетентност“ се използват взаимнозаменяемо в литературата и дискусиите (Chen, 2019). Това до известна степен води до трудности при тяхното ясно дефиниране (Winterton, Delamare-Le Diest & Stringfellow, 2006). За да се избегнат подобни несъответствия, в настоящият труд се използва терминът бъдещи умения, които най-общо се отнасят до ценности, нагласи, знания, умения и компетентности, необходими за професионалното израстване на индивида (Kotsiou, Fajardo-Tovar, Cowhitt, Major & Wegerif, 2022).

Разгледани са програми на редица международни организации като Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (OECD), Световния Икономически Форум (СИФ), Европейската служба за подбор на персонала (European Personnel Selection Office – EPSO), насочени към подходи за развитие на компетентностите. Моделът на OECD идентифицира три категории компетентности, които се определят като трансформиращи компетентности и изграждат иновативност,

отговорност и осъзнатост: *създаване на нова стойност, изглаждане на напрежението и дилемите и поемане на отговорност* (OECD, 2019).

Международната изследователска програма DeSeCo (Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations), която е интердисциплинарна и ориентирана към формиране на политики, изгражда своя обща концептуална референтна рамка за идентифициране, развитие и оценка на ключовите компетентности, необходими за ефективното участие на индивида в социалния и обществен живот. Идентифицирани са три категории ключови компетентности - *взаимодействие в социално разнородни групи, автономно действие и интерактивно използване на инструменти*, които оформят холистичен модел на компетентности (OECD, 2003).

Световният Икономически Форум (World Economic Forum, 2020) се фокусира върху несъответствието в предлагането и търсенето на настоящите умения, което води до трудности при кандидатстване за работа и запълване на работни места, както и дискутира съответствието между настоящия набор от умения и бъдещите изисквания към уменията. Той разработва рамката „Образование 4.0“, която обединява ученето на набора от умения, способности, ценности и нагласи и предлага преосмисляне на образователните системи и създаване на устойчива на бъдещите промени образователна система “Глобална таксономия на уменията” /“Global Skills Taxonomy. Тази система съдържа три основни групи: *способности и умения, нагласи и ценности и знания и информация* (World Economic Forum, 2023).

Европейската служба за подбор на персонала (European Personnel Selection Office – EPSO) разработва рамка на основните компетентностите, които са от значение за ефективното изпълнение на дадена работа и описва очакваните качества, които трябва да демонстрират кандидатите за работа (EPSO, 2022). Тези компетентности включват различни наблюдаеми елементи, т.нар. „anchors“, които служат за оценка при избор на кандидат: *критично мислене, анализиране и креативно решаване на проблемите, вземане на решения и постигане на резултати, управление на информацията (цифрова грамотност и адаптивност), самоуправление, съвместна работа, ученето като умение, комуникация, интрапредприемачество*.

Чрез отразяване на промените в обществото, начина на работа и желанието за участие на индивида на пазара на труда, разгледаните подходи се опитват да

предифинират концепцията за развитие на уменията и компетентностите в една съвременна форма съотнесима с бъдещите тенденции.

В четвъртия параграф са включени данни от данни от проведено **сравнително емпирично изследване на работещите в неправителствения сектор в Европа** в резултат на работата ми по проекти, свързани със сектора. Целта на изследването е да се установят нагласите и мотивите за развитие на уменията в неправителствения сектор, какви са възможните сценарии за развитие и последващите потребности от бъдещи умения за ефективна работа, взаимовръзката между мотивацията на работещите и удовлетвореността от работата, както и ефективност от обученията. Използван е бенчмаркинг анализ, изготвена е методология, която включва предварително проучване на структурата на неправителствения сектор, онлайн въпросник предназначен за координатори, интервю с експерти и търсене на най-добри практики.

Разработено е теоретично предположение – сценарии за развитие - на неправителствения сектор, което се съдържа в четири сценария: 1) Сценарий на статуквото (адаптиране към постоянна промяна), 2) Сценарий на свободни общности, 3) Сценарий на нарастващи неравенства, 4) Технически сценарий. Направен е предварителен анализ на човешкия потенциал в неправителствения сектор, който се основава на различни източници, с фокус върху: обща информация за сектора в десетте държави; информация за съществуващите умения, област на действие и съществуващи обучения.

Емпиричният анализ включва онлайн въпросник, който е разработен на база на заключенията от предварителния анализ и теоретичните предположения (сценарии за развитие на неправителствения сектор). Насочен е към координаторите, директно работещи с доброволци. Основната цел е да се установят бъдещите умения, които са важни за бъдещото развитие на неправителствените организации.

В изследването взеха участие общо 485 респонденти, от различни националности, които отговарят на две цели: описание на задачите, свързани с работата с доброволци и идентифициране на предпочитаните тенденции от обучение. Изследването е проведено в 10 Европейски страни: България, Финландия, Унгария, Италия, Латвия, Полша, Португалия, Румъния, Турция и Англия. Основни респонденти в изследването са жени

(над 70%), с изключение на Турция, където разпределението по полов признак е почти равномерно.

В контекста на събраните данни може да се каже, че специалистите в неправителствения сектор работят според сценария на статуквото, очаквайки подкрепа за работата си в организациите. Те са мотивирани да развият своите умения за комуникация, сътрудничество и управление чрез професионално обучение; искат да бъдат по-добри в работата си, като за целта се нуждаят от подкрепа за намиране на ефективни начини за работа с хора.

В контекста на бъдещите умения, потребностите от обучение са свързани с международното сътрудничество и формирането на нагласи за отвореност към други култури. Може да се предположи, че тези потребности произтичат от нарастващото културно многообразие в Европа, което има положителни страни (обмен на студенти, икономическа миграция), но също така поражда негативни нагласи (страх от мигранти, представители на други религии). Голяма част от респондентите смятат, че межкултурните умения и преодоляването на стереотипите са жизненоважни за работата им и в бъдеще. От друга страна, нараства търсенето на обучение за доброволчество.

Неправителственият сектор вижда своето бъдещо развитие в контекста на технологичния сценарий, при което е възможно да се очакват нови видове участия в сектора, напр. чрез социалните мрежи и неформални групи в интернет. Развитието на третия сектор изисква умения за работа със заинтересованите страни и постигане на сътрудничество между организации на гражданското общество, образователни институции, профсъюзи и професионални организации.

Глава втора: Емпирично изследване на организационната култура и мотивация за развитие на уменията в неправителствения сектор в България

Проведено е емпирично изследване, което да установи и анализира профила на организационната култура на неправителствения сектор; какво е нейното влияние върху мотивацията за учене, отношението към работата и развитието на уменията, значими за работата сред представителите на сектора. Основната цел е да се направи

един по-задълбочен анализ на неправителствения сектор и свързаните с него ценностни приоритети в организационната култура.

За осъществяване на целите на изследването бяха поставени следните основни **задачи**:

1. Да се изведат доминиращите профили организационна култура в неправителствения сектор.

2. Да се изследва взаимовръзката между организационната култура и отношението към работата, както и взаимовръзките между организационната култура и мотивацията за учене и развитие на уменията, значими за работата.

3. Да се изследва влиянието на организационната култура върху отношението към работата, мотивацията за учене и развитието на уменията, значими за работата.

4. Да се проучи взаимовръзката между отношението към работата и развитието на уменията, значими за работата, както и взаимовръзката между мотивацията за учене и развитие на уменията.

5. Да се установи влиянието на мотивацията за учене върху развитието на уменията, значими за работата, като и влиянието на отношението към работата върху развитието на уменията, значими за работата.

Изследователската теза, която ще се защитава, е че мотивацията за развитие на уменията и компетентностите в неправителствения сектор в България е повлияна от организационната култура, мотивация за учене и отношението към работата, за които се допуска, че са взаимосвързани и играят важна роля в развитието на индивида и третия сектор.

Теоретичен модел на емпиричното изследване. Организационната култура е съществен фактор за развитие на организацията в дългосрочен план и изучаването на нейните основни параметри спомага за изготвяне и прилагане на стратегии за развитие. Има обаче ситуации, при които действията на служителите не съответстват на възприетите от организацията ценности и норми. Предполага се, че това е повлияно от други фактори, които са различни от възприетите от организацията ценности, които не са свързани с организацията. Те се отнасят до системата за управление на човешките ресурси, която допринася за успеха на организацията.

Концептуалният модел на изследването обхваща влиянието на организационната култура, мотивацията за учене, отношението към работата и развитието на уменията, като силен критерии за оценка на поведението на индивидът (Фиг.1).



Фигура 1. Концептуален модел на изследването

Поставянето на ясна цел и необходимост от познание поддържат мотивацията и пораждат удовлетворение от положените усилия, което се отразява на отношението към работата.

Формулирани са следните **хипотези**, които са изведени въз основа на направения теоретичен обзор, както и в резултат на дългогодишния ми професионален опит в неправителствения сектор са изведени следните хипотези:

Хипотеза 1: Допуска се, че съществуват различия в перцепциите за организационна култура в неправителствения сектор в зависимост от възраст, пол, общ трудов стаж, образование, заемана позиция и работно време. Целта е да се установи, кои от тези променливи оказват най-значимо влияние, което определя облика на неправителствения сектор.

Хипотеза 2: Допуска се, че полът, общият трудов стаж, образованието, заеманата позиция и работното време на изследваните лица оказват влияние върху отношението към работата.

Хипотеза 3: Допускат се изразени взаимовръзки между организационната култура и отношението към работата, както и между организационната култура и мотивацията за учене и развитие на уменията, значими за работата. Очакват се значими взаимовръзки с такива типове култури, които са насочени към развитие на личностния потенциал и насърчаване на инициативността, а именно клановата и адхократичната култура.

Хипотеза 4: Допуска се, че организационната култура оказва влияние върху отношението към работата. Така например, ценностите на клановата култура, ориентирани към изграждане на позитивна работна атмосфера, определят отношението към работата в неправителствения сектор.

Хипотеза 5: Предполага се, че типовете организационна култура влияят върху мотивацията за учене и развитие на уменията, значими за работата. Очаква се клановият и адхократичният тип организационна култура да оказват положително въздействие, поради своята насоченост към дългосрочен принос на развитие на човешките ресурси, екипна работа и благоприятна среда, новаторство, предприемчивост и творческа ориентация.

Хипотеза 6: Допуска се, че мотивацията за учене и отношението към работата оказват влияние върху развитието на уменията, значими за работата. Целта е да се установи кои от компонентите на мотивацията за учене и отношението към работата допринасят в най-висока степен за развитие на уменията, значими за работата.

Методите на изследване съдържат следните въпросници:

Качествено изследване на организационната култура и мотивацията в неправителствения сектор. Проведени са онлайн интервюта с 15 ръководители на неправителствени организации с цел да се проучи: 1) допълнителна информация за естеството на работа и бъдещо развитие на неправителствения сектор; 2) начина на управление; 3) важните за сектора умения и компетентности за постигане на поставените в организацията цели; 4) бъдеща визия за развитие на сектора след 5 год.;

5) мотивация и необходимост от обучение. Качественият подход дава възможност да се разгледа проблематиката през погледа на работещите в неправителствения сектор, което ще доведе до по-задълбочено разбиране на спецификата на работа и потребностите от развитие на уменията.

Въпросник за изследване на организационната култура. Той съдържащ 16 твърдения, които измерват четирите типа организационна култура – **кланова, адхократична, йерархична и пазарна, по модела на конкурентните ценности.** Той оценява измеренията, по модела на конкурентните ценности, въз основа на които се обособяват четирите типа култура - характеристики на организацията, подход и стил на управление, стратегическа насоченост и механизми за спойка на организацията (Meschi & Roger, 1994). Въпросникът показва високи психометрични данни в българска извадка (Илиева, 2006) и позволява да се очертае спецификата на организационна култура в неправителствения сектор. Коефициентът на вътрешна консистентност в настоящето изследване е много висок ($\alpha=0,90$).

Въпросник за изследване на мотивацията за учене. Той съдържа 25 айтема и е съставен за целите на настоящето изследване (Снежана Илиева). Твърденията се оценяват по пет-степенна скала от 1 –много малка степен до 5 – много голяма степен. Това дава възможност да се очертае спецификата на мотивацията за учене и да се оцени всеки аспект, който има мотивиращ характер за лично и професионално развитие. Коефициентът за вътрешна консистентност α на Кронбах е висок - 0.94.

В резултат на факторен анализ се извеждат четири основни фактора: *постигане на цели, кариерно развитие, лично и професионално израстване и сигурност в работата.* Адекватността според теста на КМО и Бартлет е много висока (КМО - 0,916; $p=0,000$).

Въпросник за изследване на уменията, значими за работата. Въпросникът за изследване на уменията, значими за работата е авторски. Той е разработен за целите на изследването и се базира на основата на Европейската рамка за развитие на уменията и анализ на уменията, необходими за успешно професионално представяне и кариерно развитие (Снежана Илиева, Красимира Бакърджиева). Съдържа 39 твърдения, обхващащи ключови умения, които са важни за изпълнението на работата в неправителствения сектор. Чрез направен факторен анализ, тези твърдения се свеждат до седем фактора: *аналитични умения, междуличностни умения, лидерски умения,*

управление на промените, управление на разнообразието, умения за учене и усъвършенстване, умения за стратегическо управление. Адекватността според теста на КМО и Бартлет е много висока (КМО - 0,930, $p=0,000$). Коефициентът за вътрешна консистентност α на Кронбах е висок - 0.84.

Въпросник за изследване на отношението към работата. Въпросникът съдържа 13 твърдения и измерва три основни компонета - *ангажираност в работа; удовлетвореност от работата и вътрешна мотивация* (Bakker, 2008). Коефициентът за вътрешна консистентност α на Кронбах е висок - 0.86.

Изводка на изследването. Емпиричното изследване е проведено сред 285 респонденти, заемащи позиции в организации от неправителствения сектор като собственици, управители, служители и доброволци. От тях 58,6% са жени и 41,4% мъже. Наблюдава се изместване на диапазона в средните възрастови групи от 26 до 45г. от всички изследвани лица, общо – 65,6% (26-35г. – 36,1%; 36-45г. – 29,5%), следвани с почти еднакво процентно отношение при изследвани лица до 25г. и над 46г. – 17,2%. Преобладават лицата с висше образование - степен магистър (72.6%); следвани със степен бакалавър (17,2%) и с докторска и по-висока степен (3,5%). По-голямата част от изследваните лица работят на пълно работно време (74,4%), като най-голям е дялът на организациите със служители до 30 човека (89,9%). По общ трудов стаж се установява, че 32, 6% от изследваните лица са работили от 6 до 10 години в неправителствения сектор; със стаж до 5 години са 26,7%; и с относително равни стойности, с общ трудов стаж над 16 години са 20,7% и 20% от 11 до 15 години. По отношение на заеманите позиции преобладават служителите - 44,2%, като не е малък дялът и на управителите – 33,7%; следвани от собствениците/работодателите – 16,8%, а най-нисък е броят на доброволците – 5,3%.

Глава трета: Анализ и интерпретация на резултатите от емпиричното изследване на организационната култура и мотивация за развитие на уменията в неправителствения сектор

Първи параграф от тази глава се фокусира върху **качествен анализ от проведени** интервюта с ръководители на неправителствени организации, при които се установява позитивна нагласа и мотивация за учене през целия живот, като единствена

опция за развитие и ключово значение за постигане на професионален успех и удовлетвореност. Доминират два профила организационна култура – кланова и адхократична, в която отговорите на респондентите са подредени по честота. Голяма част от респондентите определят културата като **екипна работа**, в която се цени „сътрудничеството“, „свободното изразяване на идеи и мнения“, „активна, бърза и постоянна комуникация“, „откритост“, „споделяне на знания“ и „обратна връзка“. Откритата комуникация и обмен на идеи между членовете на екипа насърчават сътрудничеството в работа, организират се „сесии за мозъчни атаки“, постоянни „обучения на персонала за новостите в сектора“, „участие в онлайн обучения“ и „участие в конференции“.

Другият доминиращ профил на организационната култура, а именно адхократичният тип, е свързан със **стремеж към развитие и технологичен напредък**. Ценят се „иновативни/нестандартни/авангардни и ефективни решения“, „креативност“, „проактивност“, „нестандартно и новаторско мислене“, „стремеж към развитие и непрекъснато обучение“. Създават се условия за експериментиране и прилагане на нови идеи и подходи в работата чрез „проучване и разработване на нови методи, технологии и подходи“, „изследване на нови концепции и решения“, „пилотни проекти“, „откритост при изразяване на предложенията“, „прилагане на нови начини на работа“ и отделяне на време и ресурс за изследвания и развойна дейност, „създаване на прототипи или концепции“. Споделят се ценности като „удовлетвореност“, „вземане на персонализирани решения“, „проактивност“, „професионализъм“, „креативност“, „упоритост“, „гъвкавост“, „адаптивност“.

Бъдещата визия за развитие на сектора след 5-10 години се свързва с **изкуствения интелект и технологичните иновации**, като респондентите предвиждат „развитие на ИИ приложения“, изграждане на „виртуална и добавена реалност“. Широкото използване на технологиите и иновациите във всички аспекти на работа, както и „цифровата трансформация“, „преминаване към облачни базирани решения“ и „иновативни подходи“ са неизбежна част от развитие на сектора. Част от респондентите обръщат внимание на **киберсигурността**, отнесена към „увеличаване на инвестициите в защита на данните, „разработване на нови методи за откриване и предотвратяване на кибератаки“, „квантови изчисления и роботика“. Поставя се и **фокус върху законността** и по-специално „познаване на новите разпоредби в резултат на развитие на новите технологии“, „строги разпоредби и закони за защита на данни“ и

„неприкосновеност на личния живот“. **Етичните съображения в развитие на технологиите** свързани със „справедливост“, поверителност“ и „прозрачност“. **Тенденциите в бъдещата работа** се отнасят до „виртуалните и отдалечени работни места“, „специализирани роли, изпреварващи разбирането на нововъзникващи области“, следване на „устойчиви и екологично отговорни практики/принципи“, „глобално сътрудничество и партньорства между организациите“, „ по-тясна връзка при работа с бизнеса и с институциите“.

В контекста на **бъдещите умения**, наред с търсенето на умения като критично мислене, креативност, решаване на проблеми и умения, свързани с използването на технологиите, все по-голям акцент се поставя върху умения като междуличностните отношения и емоционалните умения, включващи ефективна комуникация и координация и способност за сътрудничество. Интересно е да се посочи, че респондентите извеждат на преден план „адаптивността/ приспособимостта към бързо променящите се условия и изисквания“, а „разбирането на ИИ и разработване и прилагане на системи“, както и „анализ и обработка на данни“, които са насочени към подобряване на дигиталната компететност. От друга страна, нараства търсенето на иновативно мислене и креативност, което вероятно е резултат от необходимостта от нови идеи и разглеждане на предизвикателствата от „нови ъгли“ за намиране на креативни решения. Подчертана е и способността за устойчивост и етичност в работата.

Участниците в интервюто подкрепят, „дълбоко вярват“ и имат „силно позитивна нагласа“ към **ученето през целия живот**, като „единствена опция за развитие“ и „ключово значение за постигане на професионален успех и задоволство в професионалния живот“. За част от респондентите то е „основен принцип“, „ценност“ и „неразделна част“ от организационната култура. Обучението в самата организация се случва предимно чрез „онлайн платформи и канали с достъп до учебни материали и ресурси с достъп по всяко време и на собствен темп“; „създаване на среда за споделяне на знания и идеи между членове на екипа“; „сесии за мозъчна атака“ ; „учене от опита и гледната точка на другия“; „менторство“; „съвместно обучение“; „участие в професионални мрежи“, „семинари и конференции“.

Резултатите от това изследване показаха възможните действия, които биха подпомогнали неправителствения сектор да управлява бъдещите умения. Подобряването на дигитализацията е неизбежно и ще позволи нови форми на

взаимодействие, напр. чрез социални мрежи и неформални групи в интернет; виртуални начини за привличане и набиране на кандидати за работа, особено младежи.

Вторият параграф представя анализ на **резултатите от количественото изследване**. Данните са обработени с помощта на програмата IBM SPSS Statistics, версия 29.0.2.0.

Различия в типовете организационна култура според демографските фактори. За установяване на различията в перцепциите на респондентите към отделните типове организационна култура по отношение на възраст, пол, ниво на образование, работно време, заеманата длъжност и общ трудов стаж на работещите в неправителствения сектор получените данни са подложени на дисперсионен и сравнителен (t – критерий) анализ.

Резултатите от дисперсионния анализ показват, че демографските фактори водят до различия в перцепциите за типа организационна култура, което потвърждава Хипотеза 1. Възрастта е значим и диференциращ фактор, който определя възприятието за организационна култура. Най-добре се възприема организационната култура сред младите хора до 35 години, подкрепящи ранжираната на първо място пазарен тип организационна култура. Тези положителни нагласи и ориентация към пазарния тип култура на младите служители до 35г. вероятно се свързва с нагласите им за професионално развитие, като се установи, че с увеличаване на възрастта възприемането на пазарния тип култура силно намалява и има малко по-голяма склонност към йерархичния тип култура, което съответства на по-високия статус, който респондентите вероятно заемат в организацията. Адхократичната култура се възприема най-високо от изследваните лица между 26-35г., които са по-голямата част от изследваната извадка, като тя е най-ниска при младите работещи до 25г. и най-възрастните над 46г. Установиха се различия по пол в адхократичния тип култура, като жените имат по-силно изразена нагласа към автономия, експериментиране и промяна, свързани с адхократичния тип организационна култура.

В настоящото изследване се очертава значимо влияние на заеманата позиция, като при служителите и доброволците предпочитанията са към клановия тип организационна култура.

Като диференциращ фактор за перцепциите към типовете организационна култура се очертава и работното време. Работата на пълно работно време създава усещане за

принадлежност към организацията, стабилност и избягване на промени, които се възприемат като ефективни при самонаетите лица. При работещите на непълно работно време и доброволците, предпочитанията са към пазарната и адхократичната култура, следвани от йерархичната, като в най-ниска степен възприемат културата като кланова, което е резултат, това че те нямат формирана привързаност и принадлежност към организацията.

Различия в отношението към работата според демографските фактори.

Резултатите от дескриптивния анализ показват, че възрастта и работното време са едни от значимите фактори, които водят до различия в ангажираността, удовлетвореността от работата, и вътрешната мотивация. Възможността за свободен избор на действие, използване на знания и умения, както и поемане на нови предизвикателства, дават възможност за постигане на по-високи резултати и удовлетвореност, което води до по-висока ангажираност на младите служители до 35г. и доброволците в работата на неправителствената организация. Същевременно, полагането на доброволен труд и изразяване на професионалния и личностен потенциал, повишават вътрешната мотивация и ангажираността към съответните дейности в организацията. Това донякъде потвърждава тезата на повечето мотивационни теории, че вътрешната мотивация не е свързана с финансови стимули. Липсата на възможности за самостоятелно планиране на работата и по-слабата ангажираност, водят до спад на вътрешната мотивация и това е предпоставка за липса на удовлетвореност от работата.

Въпреки че различията по отношение на общия трудов стаж са относително малки се очертава тенденция за намаляване на ангажираността и вътрешната мотивация на служителите след 11 години общ трудов стаж. Търсенето на нови алтернативи за работа е възможност за придобиване на нови умения, знания и професионално израстване. От друга страна, натрупаният опит предполага търсене на по-високи позиции и заплащане. Заеманата позиция не оказва съществено влияние върху ангажираността и удовлетвореността от работата. Фактът, че доброволците са сред най-мотивирани и ангажирани в работата, е достатъчно красноречив.

Взаимовръзки между организационната култура и отношението към работата. Установени са изразени взаимовръзки при направения корелационен анализ между организационната култура и отношението към работата (вж. Таблица 1). Най-значими се очертават корелациите при клановия тип организационна култура и по трите фактора - ангажираност ($r = 0,717$; $p = <0,001$), удовлетвореност ($r = 0,610$; p

=<0,001) и вътрешна мотивация ($r = 0,584$; $p = <0,001$), с което частично се доказва Хипотеза 3.

Таблица 1. Взаимовръзки между организационната култура и отношението към работат

		Ангажираност	Удовлетвореност	Мотивация
Кланова	Коефициент на корелация Пирсън	,717**	,610**	,584**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	<.001	<.001	<.001
	Брой изследвани лица	285	285	285
Адхократична	Коефициент на корелация Пирсън	,495**	,368**	,478**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	<.001	<.001	<.001
	Брой изследвани лица	285	285	285
Йерархична	Коефициент на корелация Пирсън	,607**	,492**	,522**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	<.001	<.001	<.001
	Брой изследвани лица	285	285	285
Пазарна	Коефициент на корелация Пирсън	,446**	,329**	,447**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	<.001	<.001	<.001
	Брой изследвани лица	285	285	285

** . Корелацията е статистически значима при равнище на значимост 0.01 (2-tailed).

Прилаганите в неправителствения сектор практики са силно ориентирани към семейния тип организация, при която свободният дух, възможностите за вземане на самостоятелни решения, споделените цели и задачи, както и работата в екип, създават благоприятна среда за насърчаване на личната инициатива и свободното изразяване на идеи и мнения.

Взаимовръзката между ангажираността към работата и йерархичния тип организационна култура ($r = 0,607$; $p = <0,001$) е също силно изразена. Наличието на йерархична структура и контрол води до стабилност, отговорност и вземане на правилни решения в изключителни ситуации, но, от друга страна, работещите в организацията не са достатъчно мотивирани и насърчавани да споделят знания и идеи, да използват по най-добрия начин своя потенциал и да реагират адекватно и бързо на непрекъснато променящата се среда. Работата в такава работна атмосфера води до обезсърчаване, загуба на мотивация и удовлетвореност от извършваните дейности. Това се потвърждава и от по-ниските стойности на позитивно отношение и удовлетвореност от постигнатите резултати при йерархичната култура ($r = 0,492$; $p = <0,001$) в сравнение с клановата ($r=0,610$; $p = <0,001$). Интересно е, че при клановата (r

= 0,584; $p < 0,001$) и йерархичната ($r=0,522$; $p < 0,001$) организационна култура стойностите, свързани с вътрешната мотивация, са близки, което предполага различие в ценностните предпочитания на изследваните лица.

По-слабо е изразена корелацията при адхократичния и пазарния тип организационна култура, като получените резултати са близки, с лек превес на адхократичния тип култура. Мотиваторите при адхократичния тип култура са силно свързани с активно отношение и работа към развитие, ярка индивидуалност и предразположение към промяна. Очаква се, работещите в неправителствената организация да са гъвкави и адекватно и бързо да реагират на настъпилите промени в обкръжаващата среда. Тези непрекъснати промени, свързани с желание за бърз растеж и стремеж към експериментиране, могат да доведат до провал при изпълнение на задачите и липса на удовлетвореност и мотивация за работа. Вероятно, тези негативни последици са причина за по-ниските стойности на корелация с адхократичния тип организационна култура, с което не се оправдават предварителните очаквания в Хипотеза 3.

Влияние на организационната култура върху отношението към работата. Получените резултати в Таблица 2 показват детерминиращата роля на клановия тип организационна култура като предиктор за всеки от компонентите на отношението към работата – ангажираност ($\beta=0,650$; $p < 0,001$), удовлетвореност от работата ($\beta=0,610$; $p < 0,001$) и вътрешна мотивация ($\beta=0,463$; $p < 0,001$).

Таблица 2. Влияние на организационната култура върху отношението към работата

Отношение към работата	Организационна култура β				
	Кланова	Адхократична	Йерархична	Пазарна	R ²
Ангажираност	0.650***	0.114*			0.520
Удовлетвореност	0.610***				0.370
Мотивация	0.463***	0.208**			0.365

*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

Тези резултати потвърждават първоначалните очаквания, че ценностите на клановата култура, ориентирани към изграждане на позитивна работна атмосфера, определят отношението към работата. Силата на ефекта, който организационната култура има върху ангажираността към работата, е най-значима, като прецизираният коефициент на вариация е 52% ($R^2=0,520$). Това дава основание да се твърди, че ако

искаме да се повиши отношението към работата в неправителствения сектор, то организациите трябва да създадат условия на сплотена работна атмосфера, в която има свобода на действие, сътрудничество и доверие, висок дух и чувство за равенство между членовете на екипа.

Клановият тип култура ($\beta=0,610$; $p<0,001$) има значимо влияние и върху удовлетвореността от работата и е единствен предиктор, като обяснената вариация за удовлетвореност от работата, макар и по-ниска, също е значима 37% ($R^2=0,370$). Удовлетвореността от работата и вътрешната мотивация се повлияват по-слабо от клановия тип култура, тъй като не осигурява достатъчно възможности за кариерно развитие и израстване. Това до известна степен се допълва от слабото влияние на адхократичния тип организационна култура.

Взаимовръзки между организационната култура и мотивацията за учене. Резултатите от проведения корелационен анализ показват значима корелация между мотивиращата роля на сигурността с ценности, ориентирани към чувството за равенство и повишено ниво на доверие между членовете на екипа ($r = 0,724$; $p=0,000$). Допълващата роля на ръководителя да регламентира ясни правила за работа и да изгражда по-висок дух посредством овластяване поддържат професионалната самооценка и самочувствие между членовете на екипа, което създава и усещане за сигурност ($r=0,696$; $p=0,000$). В този смисъл, получените резултати са с фокус към вътрешната организационна среда, което се изразява в поддържането на културни практики, насочени към улесняване на междуличностните отношения и създаване на възможности за личностно израстване и развитие (вж. Таблица 3).

Значима е корелацията между пазарната организационна култура и мотивацията за постигане на цели ($r=0,553$; $p=0,000$), следвана от адхократичната култура ($r=0,462$; $p=0,000$) и сравнително близки по стойности йерархична ($r = 0,349$; $p = 0,000$) и кланова организационна култура ($r = 0,344$; $p=0,000$). Подобна е и корелацията между мотивите за израстване и четирите типа организационна култура. Тази корелация най-значимо проличава при ценностите, ориентирани към по-високо заплащане и желание за лична удовлетвореност ($r=0,497$; $p=0,000$), която се отъждествява с повишение и израстване в йерархията.

Таблица 3. Взаимовръзки между организационната култура и мотивацията за учене

		Постигане на цели	Кариерно развитие	Израстване	Сигурност
Кланова	Коефициент на корелация Пирсън	.344**	.349**	.362**	.724**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	0,000	0,000	0,000	0,000
	Брой изследвани лица	285	285	285	285
Адхократична	Коефициент на корелация Пирсън	.462**	.373**	.448**	.510**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	0,000	0,000	0,000	0,000
	Брой изследвани лица	285	285	285	285
Иерархична	Коефициент на корелация Пирсън	.349**	.327**	.339**	.696**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	0,000	0,000	0,000	0,000
	Брой изследвани лица	285	285	285	285
Пазарна	Коефициент на корелация Пирсън	.553**	.404**	.497**	.485**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	0,000	0,000	0,000	0,000
	Брой изследвани лица	285	285	285	285

** . Корелацията е статистически значима при равнище на значимост 0.01 (2-tailed).

Доминираща е корелация между пазарната ($r=0,404$; $p=0,000$) и адхократична организационна култура ($r=0,373$; $p=0,000$) и мотивацията за кариерно развитие. Тази отвореност към външната среда вероятно увеличава желанието за придобиването на нови знания и умения и е перспектива за личностно и професионално развитие, което неминуемо е предпоставка и за по-високо заплащане.

Тези данни показват една своеобразна насоченост на неправителствения сектор към външната среда, което предполага създаване на иновативни услуги, проактивност и свобода на действие и мотивация за усъвършенстване, което не съответства с Хипотеза 3. Изненадващо е, че пазарният компонент има силно влияние върху мотивацията за учене на работещите в неправителствения сектор, но от друга страна това има своето логично обяснение от гледна точка на динамичните промени, в които функционира секторът.

Влияние на организационната култура върху мотивацията за учене.

Установява се, че най-значимо влияние върху мотивацията за постигане на цели оказват пазарният тип култура ($\beta=0,453$; $p<0,001$), следван от адхократичната култура ($\beta=0,142$; $p<0,05$). Ценностите на пазарната ($\beta=0,305$; $p<0,001$) и клановата култура ($\beta=0,190$; $p<0,05$) имат значимо влияние върху възможностите за кариерно развитие, като прецизираният коефициент на детерминация е най-нисък 18% ($R^2=0,183$).

Таблица 4. Влияние на организационната култура върху мотивацията за учене

Мотивация	Организационна култура β				R ²
	Кланова	Адхократична	Йерархична	Пазарна	
Постигане на цели		0.142*		0.453***	0.311
Кариерно развитие	0.190*			0.305***	0.183
Израстване		0.193*		0.360***	0.260
Сигурност	0.463***		0.332***		0.564

*** p<0.001; ** p<0.01; * p<0.05

По отношение на измерението мотивация за израстване се установява, макар и слабо, влияние на адхократичната култура ($\beta=0,193$; $p<0,05$), като се акцентира върху желанието за непрекъснато обучение, лична удовлетвореност и потенциал за развитие (вж. Таблица 4). Това вероятно засилва и стремежа за по-високо заплащане и желание за повишение и израстване в йерархията, което обяснява по-силното влиянието на пазарната култура ($\beta=0,360$; $p<0,001$).

Мотивацията за сигурност, до голяма степен, се детерминира от клановата организационна култура ($\beta=0,463$; $p<0,001$) и в по-малка степен от йерархичната ($\beta=0,332$; $p<0,001$), като прецизираният коефициент на детерминация тук е най-висок 56% ($R^2=0,564$), което недвусмислено показва, че сигурността и социалното признание и престиж са доминантни за работещите в сектора.

Получените резултати показват, че мотивацията за учене се влияе значително от пазарния тип организационна култура. Имайки предвид характера на работа в неправителствения сектор, този резултат, макар че не е допускан е обясним, тъй като неправителственият сектор работи в конкурентна среда и възможностите за справяне с предизвикателствата на външната среда предполагат развитие на по-голяма гъвкавост и адаптивност. Хипотезата за влиянието на клановата и адхократичната организационна култура върху мотивацията за учене не се потвърждава, като единствено се установява, че клановата култура влияе върху мотивацията за сигурност, която също се влияе от йерархичния тип култура.

Взаимовръзки между организационната култура и развитие на уменията, значими за работата. Аспектите, свързани с развитие на уменията, разкриват значима корелация между клановата култура ($r=0,677$; $p=0,000$), следвана от йерархичната ($r=0,647$; $p=0,000$) и уменията, свързани с управление на разнообразието. Пазарната

($r=0,623$; $p=0,000$) и адхократичната организационна култура ($r=0,560$; $p=0,000$) корелират с междуличностните умения. Доминиращата роля на двете дименсии, с фокус навън, оказва благоприятно въздействие върху изграждане на умения, свързани с поощряване и мотивиране на работещите в организацията, възможности за взаимодействие с другите и увереност за справяне с промените на външната среда (вж. Таблица 5).

Таблица 5. Взаимовръзки между организационната култура и развитие на уменията, значими за работата

		Аналитични умения	Междоличностни умения	Лидерски умения	Управление на промените	Управление на разнообразието	Умения за учене и усъвършенстване	Умения за стратегическо управление
Кланова	Коефициент на корелация Пирсън	.520**	.476**	.568**	.592**	.677**	.496**	.387**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Брой изследвани лица	285	285	285	285	285	285	285
Адхократична	Коефициент на корелация Пирсън	.491**	.560**	.532**	.484**	.479**	.489**	.352**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Брой изследвани лица	285	285	285	285	285	285	285
Йерархична	Коефициент на корелация Пирсън	.432**	.512**	.570**	.574**	.647**	.504**	.396**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Брой изследвани лица	285	285	285	285	285	285	285
Пазарна	Коефициент на корелация Пирсън	.552**	.623**	.558**	.507**	.435**	.531**	.406**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Брой изследвани лица	285	285	285	285	285	285	285

** Корелацията е статистически значима при равнище на значимост 0.01 (2-tailed).

Другите значими корелации са между клановата култура ($r=0,592$; $p=0,000$), следвана от йерархичната ($r=0,574$; $p=0,000$) и пазарна култура ($r=0,507$; $p=0,000$) и уменията за управление на промените. В този смисъл, може да се предположи, че връзката, която клановата и йерархична култура имат с уменията за управление на промените, се дължи на извършване на организационни дейности, които биха подпомогнали тяхното развитие чрез подкрепяща обратна връзка и адаптация към промените. От друга страна, ценностите на пазарната култура стимулират и мотивират служителите към проактивни действия и ефективна работа.

От получените резултати се установява значима корелация на пазарната организационна култура, която има пряко отражение върху крайния резултат, с уменията за учене и усъвършенстване ($r=0,531$; $p=0,000$) и аналитичните умения ($r=0,552$; $p=0,000$). В този смисъл, поддържането на умения, които да отговорят на

променящата се среда, изисква проактивни действия за стратегическо управление, както и развитие и усъвършенстване на системата за развитие на работещите в организацията. Сравнително близки по стойности са взаимовръзките на четирите култури с лидерските умения, с лек превес на йерархичната култура ($r = 0,570$; $p = 0,000$), следвана от клановата ($r = 0,568$; $p = 0,000$). В този аспект, фокусът към вътрешната среда предполага наличие на стабилност, ред и контрол в организацията, чрез координиране и подпомагане на работещите за по-лесна адаптация към средата и възможности за развитие.

Влияние на организационната култура върху развитие на уменията, значими за работата. Въз основа на направения регресионен анализ се очертава значимо доминиращо влияние на клановия и пазарния тип организационна култура (вж. Таблица б). Влиянието, което тези две културни практики имат върху развитието на уменията, може да се окаже ключово за изграждане на ясна представа за управление и развитие на неправителствения сектор. Най-голямо влияние клановата култура оказва върху измерението управление на разнообразието ($\beta = 0,439$; $p < 0,001$), в най-малка степен върху междуличностните умения ($\beta = 0,158$; $p < 0,05$), които същевременно в най-висока степен се влияят от пазарния тип култура ($\beta = 0,421$; $p < 0,001$).

Таблица б. Влияние на организационната култура върху развитие на уменията, значими за работата

Умения	Организационна култура β				R ²
	Кланова	Адхократична	Йерархична	Пазарна	
Аналитични умения	0.320***			0.386***	0.375
Междulichностни умения	0.158*	0.170*		0.421***	0.426
Лидерски умения	0.274**		0.164*	0.317***	0.420
Управление на промените	0.338***		0.172	0.228**	0.408
Управление на разнообразието	0.439***		0.302***		0.489
Умения за учене и усъвършенстване	0.302***			0.373***	0.344
Умения за стратегическо управление	0.241**			0.281**	0.202

*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

Йерархичната култура, поддържаща стабилността, добрата координация и предсказуемостта, в голяма степен детерминира измерението управление на разнообразието ($\beta = 0,302$; $p < 0,001$) и в по-малка степен лидерските умения ($\beta = 0,164$; $p < 0,05$). Липсата на влияние на адхократичния тип култура до известна степен е притеснително, тъй като би могло да се тълкува като липса на новаторство и визия за бъдещето в неправителствения сектор. Най-значимо влияние върху аналитичните

умения оказват ценностните ориентири на пазарната ($\beta=0,386$; $p<0,001$) и клановата организационна култура ($\beta=0,320$; $p<0,001$). Доминиращо е влиянието на пазарния тип култура ($\beta=0,421$; $p<0,001$) върху междуличностните умения, лидерските умения ($\beta=0,317$; $p<0,001$) и уменията за учене и усъвършенстване ($\beta=0,373$; $p<0,001$). Уменията, свързани с управление на промените, най-значимо се влияят от клановия тип култура ($\beta=0,338$; $p<0,001$), което е предпоставка за затвореност на организацията вътре в себе си, т.е. проява на ригидност и липса на гъвкавост по отношение на промените на средата. В този смисъл, колкото по-ориентирани към клановата култура са неправителствените организации, толкова по-слабо ще бъдат развити уменията за промяна. Клановата ($\beta=0,439$; $p<0,001$) има значимо влияние върху измерението управление на разнообразието. Тук трябва да се отбележи, че прецизираният коефициент на детерминация е най-висок 50% ($R^2=0,489$), което показва значително силното влияние на организационната култура. Пазарната ($\beta=0,281$; $p<0,01$) и клановата ($\beta=0,241$; $p<0,01$) организационна култура също оказват влияние и върху уменията за стратегическо управление. Важно е да се отбележи, че обяснената вариация по отношение на уменията за стратегическо управление е най-ниска 20% ($R^2=0,202$), което определя относително по-слабото влияние на организационната култура върху инициативността, стратегическото мислене и планиране в сравнение с другите умения.

Този резултат частично доказва Хипотеза 5 в частта, че клановата култура оказва положително въздействие върху развитието на уменията. Не се потвърждава предположението за изразено влияние към адхократичния тип организационна култура. Оказа се, че пазарният тип култура има детерминираща роля за изграждане и развитие на уменията, значими за изпълнение на работата. Въпреки че са противоположни по своята същност, клановата с вътрешна, а пазарната с външна ориентация, те взаимно се допълват. Вероятно вътрешната подкрепа, сплотеност и екипни усилия подпомагат адаптацията към външната среда, справяне с трудностите и предизвикателствата и постигане на желаните резултати.

Взаимовръзки между мотивацията за учене и развитие на уменията, значими за работата. Въз основа на направения корелационен анализ, са констатирани значими взаимовръзки между мотивите за израстване и аналитичните умения ($r=0,701$; $p=0,000$), следвани от междуличностните умения ($r=0,612$; $p=0,000$) и уменията за учене и усъвършенстване ($r=0,569$; $p=0,000$). Мотивите за израстване са значим фактор за развитие на тези умения, тъй като те съчетават необходимата за

сектора когнитивна и социална насоченост, която се асоциира с висока професионална оценка и желание за израстване в йерархията (вж. Таблица 7).

Таблица 7. Взаимовръзки между мотивацията за учене и развитие на уменията, значими за работата

		Постигане на цели	Кариерно развитие	Израстване	Сигурност
Аналитични умения	Коефициент на корелация Пирсън	.591**	.593**	.701**	.558**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	0,000	0,000	0,000	0,000
	Брой изследвани лица	285	285	285	285
Междличностни умения	Коефициент на корелация Пирсън	.602**	.589**	.612**	.628**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	0,000	0,000	0,000	0,000
	Брой изследвани лица	285	285	285	285
Лидерски умения	Коефициент на корелация Пирсън	.495**	.521**	.497**	.645**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	0,000	0,000	0,000	0,000
	Брой изследвани лица	285	285	285	285
Управление на промените	Коефициент на корелация Пирсън	.511**	.460**	.419**	.624**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	0,000	0,000	0,000	0,000
	Брой изследвани лица	285	285	285	285
Управление на разнообразието	Коефициент на корелация Пирсън	.417**	.466**	.353**	.691**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	0,000	0,000	0,000	0,000
	Брой изследвани лица	285	285	285	285
Умения за учене и усъвършенстване	Коефициент на корелация Пирсън	.599**	.609**	.569**	.581**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	0,000	0,000	0,000	0,000
	Брой изследвани лица	285	285	285	285
Умения за стратегическо управление	Коефициент на корелация Пирсън	.446**	.528**	.457**	.467**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	0,000	0,000	0,000	0,000
	Брой изследвани лица	285	285	285	285

** . Корелацията е статистически значима при равнище на значимост 0.01 (2-tailed).

Друга значима корелация е установена между уменията за учене и усъвършенстване с мотивите за постигане на цели ($r=0,599$; $p=0.000$), кариерно развитие ($r=0,609$; $p=0.000$) и сигурност ($r=0,581$; $p=0.000$). В този смисъл, перспективите за личностно и професионално развитие, възможност за справяне с бъдещи предизвикателства и постигане на поставените цели, са основен мотив за развитие на умения за учене, което **потвърждава, че съдържанието на самата работа и вътрешната мотивация определят посоката на развитие на индивида.**

Мотивите за сигурност по различен начин корелират с развитието на уменията, като най-значими са с управление на разнообразието ($r=0,691$; $p=0.000$), следвани от лидерските умения ($r=0,645$; $p = 0.000$), междуличностните умения ($r=0,628$; $p=0.000$) и управление на промените ($r=0,624$; $p=0.000$). Мотивите за кариерно развитие най-значимо взаимодействат с уменията за учене и усъвършенстване ($r = 0,609$; $p = 0.000$), следвани от аналитичните ($r = 0,593$; $p = 0.000$) и междуличностни умения ($r = 0,589$; $p = 0.000$).

Мотивите за постигане на цели най-силно корелират с междуличностните умения ($r=0,602$; $p=0,000$), следвани от уменията за учене и усъвършенстване ($r=0,599$; $p=0,000$) и аналитичните умения ($r=0,591$; $p=0,000$). Въпреки че стойностите са сравнително близки, по-високата корелация на междуличностните умения с мотивите за постигане на цели би могла да се обясни с желанието за по-голяма сигурност и сплотеност в екипа, положителна и подкрепяща работна среда, подобряване на комуникацията, развитие на емпатия и справяне с конфликти.

Влияние на мотивацията за учене върху развитие на уменията, значими за работата. Въз основа на направения регресионен анализ се очертават значими въздействия на мотивацията върху развитието на уменията, значими за работа (вж. Таблица 8). Установява се, че мотивите, които са свързани със сигурност и допълнителни придобивки в работата, социалното признание и престиж, са от важно значение за развитие на всички умения.

Таблица 8. Влияние на мотивацията за учене върху развитие на уменията, значими за работата

Умения	Мотивация β				R^2
	Постигане на цели	Кариерно развитие	Израстване	Сигурност	
Аналитични умения	0.183*		0.476***	0.191*	0.544
Междуличностни умения	0.251**		0.253**	0.350***	0.521
Лидерски умения	0.136*	0.154*		0.483***	0.453
Управление на промените	0.247**			0.491***	0.428
Управление на разнообразието				0.691***	0.476
Умения за учене и усъвършенстване	0.276**	0.271**		0.276**	0.485
Умения за стратегическо управление		0.388***		0.243**	0.314

*** $p<0.001$; ** $p<0.01$; * $p<0.05$

Това влияние е изразено по отношение на уменията за управление на разнообразието ($\beta=0,691$; $p<0,001$), управление на промените ($\beta=0,491$; $p<0,001$) и лидерските умения ($\beta=0,483$; $p<0,001$). Мотивацията за постигане на цели детерминира

уменията за учене и усъвършенстване ($\beta=0,276$; $p<0,01$) и в по-малка степен допринася за развитие на аналитичните ($\beta=0,183$; $p<0,05$) и лидерските умения ($\beta=0,136$; $p<0,05$).

Кариерно развитие, единствено се възприема като фактор, който влияе най-силно върху уменията за стратегическо управление ($\beta=0,388$; $p<0,001$), следвани от уменията за учене и усъвършенстване ($\beta=0,271$; $p<0,01$) и лидерските умения ($\beta=0,154$; $p<0,05$).

Мотивацията за личностно и професионално израстване оказва съществено влияние върху развитието на аналитичните ($\beta=0,476$; $p<0,001$) и междуличностните умения ($\beta=0,253$; $p<0,01$) и не допринася за останалите умения, които са свързани в голяма степен с управлението и лидерството. Важно е да се отбележи, че и двете умения се влияят, освен от мотивите за личностно и професионално израстване, и от мотивите за постигане на цели и мотивите за сигурност, като обясняват съществена част от вариацията (съответно, $R^2=54\%$ и $R^2=52\%$).

Получените резултати потвърждават Хипотеза 6, че мотивацията за учене оказва влияние върху развитието на уменията. Ясно изразено е значението на мотивите, свързани със сигурността и социалното признание и престиж, които стимулират в най-голяма степен развитието на уменията. Колкото по-сигурен се чувства даден служител в организацията, толкова по-голямо желание за развитие на уменията има. На второ място, остават мотивите, свързани с постигане на целите, следвани от мотивите за кариерно развитие и мотивите за израстване.

Взаимовръзки между отношението към работата и развитие на уменията, значими за работата. При направения корелационен анализ се установява най-значима взаимовръзка между ангажираността и развитието на всички умения. Тази взаимовръзка най-силно се проявява при уменията за управление на разнообразието ($r=0,580$; $p=0,000$), следвани от аналитичните ($r=0,570$; $p=0,000$), управление на промените ($r=0,540$; $p=0,000$) и междуличностните ($r=0,529$; $p=0,000$) умения (вж. Таблица 9). Най-слаба е корелацията между ангажираността и уменията за стратегическо управление ($r=0,406$; $p=0,000$).

По-слабата корелация с уменията за стратегическо управление, която е важно да се подчертае, се проявява и по отношение на удовлетвореността и мотивацията от работата, може да се тълкува, като липса на комплексна и дългосрочна стратегия и ясна визия за бъдещото развитие, което може да затрудни осъществяването на мисията и целите на организацията в дългосрочен план.

Таблица 9. Взаимовръзки между отношението към работата и развитие на уменията, значими за работата

		Ангажираност	Удовлетвореност	Мотивация
Аналитични умения	Коефициент на корелация Пирсън	.570**	.349**	.526**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	0,000	0,000	0,000
	Брой изследвани лица	285	285	285
Междудличностни умения	Коефициент на корелация Пирсън	.529**	.352**	.503**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	0,000	0,000	0,000
	Брой изследвани лица	285	285	285
Лидерски умения	Коефициент на корелация Пирсън	.512**	.462**	.476**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	0,000	0,000	0,000
	Брой изследвани лица	285	285	285
Управление на промените	Коефициент на корелация Пирсън	.540**	.436**	.480**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	0,000	0,000	0,000
	Брой изследвани лица	285	285	285
Управление на разнообразието	Коефициент на корелация Пирсън	.580**	.523**	.509**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	0,000	0,000	0,000
	Брой изследвани лица	285	285	285
Умения за учене и усъвършенстване	Коефициент на корелация Пирсън	.508**	.343**	.446**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	0,000	0,000	0,000
	Брой изследвани лица	285	285	285
Умения за стратегическо управление	Коефициент на корелация Пирсън	.406**	.322**	.370**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	0,000	0,000	0,000
	Брой изследвани лица	285	285	285

** . Корелацията е статистически значима при равнище на значимост 0.01 (2-tailed).

Този резултат може да се разглежда като важен за привличане и задържане на работещите в сектора и утвърждаване на принципи, които са свързани с изграждане на положителни работни взаимоотношения, в резултат на зачитане на индивидуалните и културни различия на работещите, както вътре в организацията, така и извън нея.

Вътрешната мотивация най-значимо корелира с аналитичните умения ($r=0,526$; $p=0,000$), следвани от управление на разнообразието ($r=0,509$; $p=0,000$) и междудличностните умения ($r=0,503$; $p=0,000$). Този резултат е логичен, тъй като присъщата удовлетвореност от извършваните дейности предполага развитие на умения за независими и информирани решения и изграждане на ползотворни отношения в организацията.

Влияние на отношението към работата върху развитие на уменията, значими за работата. Въз основа на направения регресионен анализ се очертава значимо влияние на ангажираността в работата върху развитието на уменията, като най-

изразено е това влияние върху уменията, свързани с управление на промените ($\beta=0,540$; $p<0,001$), следвани в приблизително еднаква степен от аналитичните умения ($\beta=0,537$) и уменията за учене и усъвършенстване ($\beta=0,508$; $p<0,001$) и най-слабо е върху лидерските умения ($\beta=0,377$; $p<0,001$). В приблизително еднаква степен е изразено влиянието на ангажираността към работата върху развитието на останалите умения – междуличностни умения, управление на разнообразието и умения за стратегическо управление (вж. Таблица 10).

Наблюдава се отрицателно влияние на удовлетвореността от работата върху развитието на аналитичните ($\beta= -0,230$; $p<0,01$) и междуличностните умения ($\beta= -0,158$; $p<0,05$). Тази отрицателна валентност означава, че влиянието на удовлетвореността от работата върху развитието на тези две умения е негативно – колкото по-удовлетворени са служителите в неправителствения сектор от своята работа, толкова повече намалява тяхната мотивация и желание да развият тези умения.

Таблица 10. Влияние на отношението към работата върху развитие на уменията, значими за работата

Умения	Отношение към работата β			
	Ангажираност	Удовлетвореност	Мотивация	R ²
Аналитични умения	0.537***	-0.230**	0.245**	0.348
Междуличностни умения	0.431***	-0.158*	0.257**	0.294
Лидерски умения	0.377***	0.181*		0.271
Управление на промените	0.540***			0.289
Управление на разнообразието	0.428***	0.203**		0.350
Умения за учене и усъвършенстване	0.508***			0.255
Умения за стратегическо управление	0.406***			0.162

*** $p<0.001$; ** $p<0.01$; * $p<0.05$

Важно е да се отбележи, че и двете умения се влияят, освен от удовлетвореността от работата, и от ангажираността и мотивацията, като тук прецизираният коефициент на детерминация е висок (съответно $R^2=0,348$ и $R^2=0,294$). Ефектът на тази каузална връзка е един от най-силните, което води до извода, че аналитичните и междуличностните умения са силно зависими от отношението към работата.

Удовлетвореността от работата има единствено положително влияние върху уменията за управление на разнообразието ($\beta=0,203$; $p<0,01$) и лидерските умения ($\beta=0,181$; $p<0,05$). Подобно на влиянието на организационната култура върху уменията за управление на разнообразието и тук прецизираният коефициент на детерминация е

най-висок 35% ($R^2=0,350$), което недвусмислено показва, че развитието на умения като толерантност, равенство и зачитане на културните и индивидуални различия са от първостепенно значение за сектора.

Вътрешната мотивация единствено оказва влияние върху аналитичните умения ($\beta=0,245$; $p<0,01$) и междуличностните умения ($\beta=0,257$; $p<0,01$), т.е. колкото по-голяма е вътрешната мотивация, толкова по-голямо е желанието за развитие на тези умения. От друга страна, отрицателно влияние върху тях оказва удовлетвореността от работата, което води до намаляване на желанието и готовността за развитието им. Колкото по-висока е удовлетвореността, толкова по-ниска е мотивацията за развитие на аналитичните и междуличностните умения. В този смисъл трябва да се търси баланс, който да има положителен ефект и въздействие върху мотивацията за развитие на тези умения.

Получените резултати потвърждават Хипотеза 6, че отношението към работата, свързано с ангажираността, удовлетвореността и вътрешната мотивация, оказва влияние върху развитие на уменията. Ефективността и просперитетът на организацията до голяма степен зависят и от уменията и компетентностите на работещите в нея. Установяването на влиянието на отношението към работата върху развитието на уменията придава смисъл и значимост в търсенето на промяна, самоусъвършенстване и личностно развитие.

Глава четвърта: Формиране на оптимизиран модел на работа в неправителствения сектор

В резултат на дългогодишната ми работа по различни проекти, свързани с неправителствения сектор, както и на база закономерностите, описани в Глава първа, бяха разработени модели за откриване и развитие на бъдещи умения и компетентности.

Моделът на взаимно обучение за планиране на бъдещи умения (Разработен и тестван в 10 страни от Красимира Бакърджиева по проект “Future skills for volunteering”//FUTUR3; програма Еразъм + 2015-2017) е разработен на основата на концепцията на дизайн мисленето (School Education Gateway-Teacher Academy, 2017). Той създава възможности за намиране на решения, трансформиране на трудните предизвикателства във възможности и спомага за генериране и развитие на идеи и иновативни решения с позитивно въздействие за хората и организацията.

За разлика от повечето модели, инициативата се поема от всички членове на организацията, които се придържат към задачите и проблемите, докато не се стигне до задоволително решение, приспособимо за организацията. По този начин се подобрява и сътрудничеството между работещите в нея. Друга съществена разлика е, че процесът стартира с идентифициране на нуждите на хората работещи в организацията и самата организация, а не с нови идеи. Самия процес е цикличен, състоящ се от пет фази, което позволява връщане към предходните фази във всеки един момент: 1) Определяне на предизвикателството; 2) Откриване; 3) Интерпретация; 4) Генериране на идеи; 5) Създаване на прототип. Важно е участниците в обучението да бъдат обвързани с бъдеща положителна промяна в организацията и със създадения от тях прототип. Възможно е многократно преминаване през цикли на обратна връзка, което ще доведе до създаване на промени и ако е необходимо на нов, подобрен прототип, съответно и подобрена концепция.

Модел за прогнозиране на бъдещи умения. Този модел е фокусиран върху бъдещите умения в третия сектор, с акцент върху разпознаване на силните и слаби страни на хората, работещи в доброволчески организации чрез включване на самооценката, като инструмент в контекста на дизайн мисленето (Разработен от Красимира Бакърджиева по проект "Бъдещи умения в доброволчеството"/ FUTVOL, 2017-2019, програма Еразъм+ и тестван в 10 държави). По този начин работещият има възможност систематично да оценява своята собствена работа и ролята си в организацията, както и да работи върху своето професионално развитие. Моделът се позовава на самопознанието на работещите, натрупано от реалния им опит в организацията, на оценката на собствената им роля в нея и подобряване на постиженията за постигане на целите, чрез професионално взето решение.

Самооценката, особено в мултикултурни организации, създадена по неформален начин е от огромно значение и в известна степен по-важна от формалното обучение в училищата и университетите. Разглежда се като самостоятелно инициран, вътрешно организиран и самостоятелно регулиран процес, водещ до подобряване на постиженията на собствените цели на организацията чрез професионално взети решения. Най-важното, както и в предходния модел, е да се идентифицират и оценяват умения, а не хора и да се стимулира самоувереността.

Моделът включва четиринадесетте идентифицирани умения, които могат да се разглеждат като насока за организациите или като отправна точка на индивидите,

работещи в тях, да демонстрират своите умения и да ги валидират: 1). Решаване на конфликти; 2). Уважение; 3). Активна и пасивна комуникация; 4). Критично мислене; 5). Емпатия и алтруизъм; 6). Межкултурно разбиране; 7). Цифрови умения; 8). Адаптивност; 9). Работа в екип; 10). Оценка и признаване на умения; 11). Управление на времето; 12). Решаване на проблеми; 13). Поемане на инициатива; 14). Организационни умения. Оценката на тези умения и способности може да включва автентични ситуации, портфолио или коментари. На базата на тези умения могат да бъдат демонстрирани нови начини на мислене (креативност, критично мислене, решаване на проблеми и т.н.); нови начини на работа (работа в екип, комуникация и т.н.) и нови инструменти за организацията (цифрова компетентност, сътрудничество и т.н.). Предизвикателството за работещите в организацията е да идентифицират нововъзникващите умения, като преминават от генериране на обобщена информация за минали и настоящи резултати или чрез сравнение между хората, работещи в организацията. Това ще спомогне за намиране на отправна точка за започване на дизайн сесията.

Дизайн сесията преминава през четири етапа: 1). откриване; 2). определяне; 3). разработване и 4). проявяване. Моделът стартира със задаване на ситуация или задача, която да помогне за по-добро разбиране на бъдещите умения.

Използването на тези модели биха направили идеите на работещите в третия сектор по-желани и услугите им по-привлекателни. Лесни са за прилагане, тъй като се основават на логика, въображение и систематични аргументи за изследване на възможностите „какво би станало“. Фокусът преминава от създаване на идеи до вземане на желани решения, които са в полза на хората и организацията.

Заклучение

Като цяло се потвърждава тенденцията за значението на организационната култура за работещите в неправителствения сектор. Връзката на организационната култура с мотивите за учене и развитие на уменията, значими за работата, както и с отношението към работата предопределя значението на човешкия фактор в развитието на организацията и постигане на поставените цели. Очертаваща се тенденция на взаимодействие на противоположни по своята същност ценностни предпочитания на пазарната и клановата култура спомага за изграждане на стабилна работна среда и по-

успешното функциониране на сектора, както и повишава възможностите за непрекъснато подобрене и управление на бъдещото развитие. В този аспект предвидимостта и проактивното отношение към нововъведенията са от съществено значение за справяне с предизвикателствата на външната среда. Мотивацията за учене и развитие на уменията, значими за работата, трябва да е непрекъснат процес, който да спомага за адаптирането към външната среда и същевременно да допринася за настъпващите вътрешни промени. Балансът между индивидуалните и организационни ценности и възнагражденията, социалното признание и престиж са от важно значение за успеха на организацията. Поставянето и постигането на обществено полезни цели изисква отдаденост към работата, която е възможна, само ако организационната култура е насочена към приятелска и благоприятна работна атмосфера.

От важно значение за сектора е поставянето на конкретни и реалистични цели, както на индивидуално, така и на организационно ниво. Постигането на целите е силен мотиватор и стимул за развитие на уменията и може да доведе до положителни промени. Важно е да се обърне внимание на лидерските умения, за да може да се изградят стилове на управление, които да имат ефективно въздействие върху организацията. Не трябва да се пренебрегва и необходимостта от оценка и подчертаване на значимостта на работещите в сектора, което може да включва социално признание, гъвкав подход към работното време и допълнителни бонуси и награди. Особено внимание трябва да се обърне на баланса между удовлетвореността от работата и мотивацията за развитие на аналитичните и междуличностните умения. По-високото удовлетворение от работата води до по-ниска мотивация и стремеж за развитие на уменията, което може да има негативен ефект и върху мотивацията за развитие на останалите умения. В този смисъл, неправителственият сектор трябва да изгради ясна визия и стратегия за бъдещо развитие, която да се основава на поставените цели и стимулиране на развитието на различни подходи за мотивация за развитие на уменията. По този начин промяната на индивидуално ниво ще инициира и промяна на организационно ниво.

Отличителните характеристики на работещите в сектора също имат решаваща роля за развитие на организацията. От една страна, това са собствениците и управителите, които са силно ангажирани с дейността на организацията, преследвайки значимите за тях цели. От друга страна, това са служителите и доброволците, които са силно мотивирани, с високо ниво на компетентност и образование, които се стремят

към стимулираща и предизвикателна работна среда, с делегиране на задачи и отговорности. Намаляване на рутинните задължения и извършването на нетипични и предизвикателни дейности, прилагайки гъвкав подход при изпълнение на задачите, би могло да има положително въздействие.

Разработените модели създават възможност за намиране на решения и спомагат за генериране на идеи и решения, които са свързани с разбиране на функционирането на сектора и създаване на нещо ново със значителен положителен потенциал. Възможни са действия за тяхното подобряване и създаване на карта на уменията. Развитието на неправителствения сектор изисква подходящи умения, които ще допринесат за адаптирането на този сектор към трансформациите във външната среда.

Спецификата на средата, в която неправителственият сектор работи, е истинско предизвикателство. Ефективната неправителствена организация ще съчетава компоненти на клановата с компоненти на пазарната организационна култура. Фокусът върху клановата култура ще спомогне за успешното формиране на екипи, които да работят в благоприятна работна среда, споделящи общи ценности, нагласи и убеждения. Същевременно с това, се очаква неправителственият сектор да работи в конкурентна среда, която води до съществени промени и изграждане на стратегии с визия за бъдещето. Осъзната отговорност на всеки един от служителите и правилното разпределение на задачите ще допринесе за бързото адаптиране и реакция на непрекъснатите промени в средата. Именно ценностите на пазарния тип организационна култура могат да имат положително влияние и да помогнат в процесите на адапция и промяна на неправителствения сектор.

Приноси на дисертационния труд

1. Анализирани са тенденциите за развитие на неправителствения сектор, като са отчетени межкултурните различия в европейски контекст, възможните сценарии за развитие, необходимостта от бъдещи умения и разработване на програми за обучение.

2. Изследване на организационната култура, мотивацията за учене, отношението към работата и развитие на уменията, значими за работата в неправителствения сектор, не е провеждано не само в България, но в по-широк контекст, с което се дава възможност за последващи изследвания и приложение в практиката.

3. За целите на настоящата дисертация е разработен и апробиран въпросник за установяване на уменията, значими за работата в неправителствения сектор, които са необходими за успешно професионално представяне и кариерно развитие. Той е с много добри психометрични показатели в български условия и може да се прилага за диагностициране на настоящите умения и за оценка на необходимостта от развитие на бъдещи умения в неправителствения сектор.

4. Изведен е профил на организационната култура на неправителствения сектор, който дава възможност да се проследи нейното ключово значение за развитие на сектора. Установена е водещата роля на клановата организационна култура, като същевременно се наблюдава повишаване на значимостта на пазарния тип организационна култура. Тези две противоположни тенденции интегрират същевременно вътрешна и външна ориентация, от една страна, с гъвкавост и стабилност, от друга страна, по модела на конкурентните ценности на организационната култура и спомагат за адаптирането на сектора към променящата се външна конкурентна среда.

5. Установено е влиянието на организационната култура върху отношението към работата, мотивацията за учене и развитието на уменията, значими за работата. Това допринася за по-задълбочено разбиране на ролята за организационната култура за функционирането на сектора и подчертава значението на човешкия фактор в развитието на организацията, както и за начина, по който да се повишава ефективността и конкурентните ѝ предимства.

6. Установено е значимо влияние на мотивацията за учене и отношението към работата върху развитието на уменията, значими за работата, което придава смисъл и значимост в търсенето на промяна, самоусъвършенстване и личностно и организационно развитие.

7. Разработени и апробирани са два модела на взаимно обучение, които спомагат за генериране на идеи и търсене на решения, свързани с разбиране на функционирането на сектора и повишаване на неговия организационен капацитет. Въз основа на тези модели се разработва карта на уменията, необходими за работата в неправителствения сектор, както и се очертават възможните действия за тяхното подобряване и бъдещо развитие.

8. На базата на установените закономерности са изведени препоръки, които могат да бъдат използвани от неправителствения сектор за създаване на благоприятна организационна среда, като по този начин се допринася за разгръщане на човешкия потенциал и за осигуряване на устойчиво и ефективно развитие на неправителствените организации.

Публикации по темата на дисертационния труд:

1. Бакърджиева, К. (2024). Мотивация за развитие на бъдещи умения в неправителствения сектор, Сборник с доклади от X юбилеен международен конгрес по психология „Предизвикателствата пред модерната психология“, Софийски университет „Св. Климент Охридски“, Издателство: Дружеството на психолозите в Република България, София, 2024, стр.: 1275-1290, ISSN 0861-7813

2. Бакърджиева, К. (2024). Специфики на организационната култура в неправителствения сектор, Сборник доклади от XXIII международна научна конференция „Приложна психология и социална практика“, Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“, Варна, 2024, стр.: 181-186, ISSN 1314-8397

3. Бакърджиева, К. (2025). Организационната култура като ключов фактор за развитие на уменията в неправителствения сектор, e-Journal VFU, Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“, Бр. 23 (2025), Варна, 2025, стр.: 684-693, ISSN 1313-7514

4. Бакърджиева, К. (2025). Формиране на оптимизиран модел на работа в неправителствения сектор, e-Journal VFU, Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“, Бр. 23 (2025), Варна, 2025, стр.: 728-735, ISSN 1313-7514

5. Бакърджиева, К. (2025). Ангажираност, удовлетвореност и мотивация за работа в неправителствения сектор, Годишник за студенти и докторанти, Великотърновски университет „Св. Св. Кирил и Методий“, Велико Търново, стр.: 393-401, ISSN: 2815-357X

Публикации на абстракти от конференции

1. Bakardzhieva, K. (2021). Designing future volunteer skills, e-Journal SCA/2021 (online version) Individual, family, society - contemporary challenges, "Francisc I. Rainer" Anthropology Institute of the Romanian Academy, Vol. 7. (2021), Bucharest Romania, p.: 15-16, ISSN 2344-2824, ISSN-L 0039-3886

2. Bakardzhieva, K. (2024). Effects of workflow on organisational culture and work retention in the non-profit sector. Booklet (online version) 9th Annual meeting of the European Network for Multi-locality Studies –Multi-locality and Innovation, Norwegian University of Life Sciences, Norway, p.10