



Организационните ценности като управленски инструмент в организациите

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен
„доктор” по професионално направление 3.7. Администрация и управление,
научна специалност „Социално управление“

Докторант:

Златина Маринова Михайлова

Научен ръководител:

Проф. д.ик.н. Желю Владимиров

София, 2021

Дисертационният труд е разгледан и одобрен от катедрен съвет на катедра „Стопанско управление“ към Стопански факултет при Софийски университет „Св. Климент Охридски“ с Протокол 319 от 12 май 2021.

Дисертационният труд се състои от увод, изложение (в две глави), заключение и библиография с общ обем 207 стр., 23 фигури, 25 таблици както и осем приложения. Цитираната литература включва 215 източника, от които 166 на латиница и 49 на кирилица. Публикации на автора по темата: 5 броя.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 7 септември 2021г. от 10 часа онлайн.

Материалите на защитата са на разположение на тези, които се интересуват в отдел Докторанти на Стопанския факултет на СУ

Докторант: Златина Маринова Михайлова

Заглавие: Организационните ценности като управленски инструмент в организациите

Тираж: 10 броя

Излиза от печат на: 5 юли 2021

Съдържание на автореферата

Съдържание на дисертационния труд	4
I. Обща характеристика на дисертационния труд.....	6
II. Кратко изложение на дисертационния труд.....	11
3.1. Първа глава: основни теории и концепции.....	11
3.2. Втора глава: Методология, емпирично изследване и анализ на резултатите	16
2.1. Методология и емпирично изследване	16
2.2. Анализ на резултатите от емпиричното изследване	18
Заключение	36
Приноси на дисертационния труд	38
Информационни източници	40

Съдържание на дисертационния труд

Увод	7
Първа глава: Основни теории и концепции	14
1. Култура	15
2. Организационна култура	18
a. Елементи на организационната култура	32
b. Функциите на организационната култура	39
c. Промяна и организационна култура	40
3. Ценности и организационни ценности	41
4. Ролята на мениджърите	55
5. Модел на изследването	106
Втора глава: Методология и емпиричното изследване и анализ на резултатите	108
2.1 Методология	109
2.1.1 Изследователски инструментариум	109
a. Въпросник - анкета	109
b. Въпросник – сценарий за полуструктурирано интервю	111
c. Сценарий за провеждане на фокус групи	112
2.1.2 Характеристика на извадката	112
2.1.3 Провеждане на изследването	113
2.1.4 Метод на валидиране	113
2.1.5 Метод за провеждане на статистически анализ	116
2.2 Анализ на резултатите от емпиричното изследване	123
2.2.1 Обработка на данните	123
2.2.2 Създаване и конструиране на отделните индекси	123
2.2.3 Резултати от дескриптивния анализ	128
2.2.3.1 Индекс 1: Степен на познаване на ценностите	128
2.2.3.2 Индекс 2: Принадлежност към организацията	131
2.2.3.3 Индекс 3: Готовност за управление посредством организационни ценности	133
2.2.3.4 Индекс 4: Ниво на ангажираност на мениджърите	135
2.2.3.5 Индекс 5: Ролеви модел за демонстриране на организационните ценности в работата	137
2.2.3.6 Индекс 6: Управление чрез организационни ценности	138
2.2.4 Резултати от регресионния анализ	141

2.2.5	Изводи	156
2.2.6	Практическо приложение	159
2.2.7	Възможности за последващо развитие	162
	Заключение	163
	Приноси на дисертационния труд	165
	Информационни източници	166
	Публикации, свързани с дисертационния труд	175
	Приложения	176
1.	Приложение 1: Елементи на организационната култура	176
2.	Приложение 2: Функции на организационната култура	180
3.	Приложение 3 Въпросник	182
4.	Приложение 4: Структура за качествено интервю	187
5.	Приложение 5: Участници в интервюта	188
6.	Приложение 6: Валидиране на инструмент	189
7.	Приложение 7: Описателна статистика - едномерни разпределения	191
8.	Приложение 8: Изводи за практиката във финансовата организация	206

I. Обща характеристика на дисертационния труд

2.1. Актуалност на темата

На 19 август 2019 г. 181 главни изпълнителни директори от водещи компании подписват нов документ, който да определи Висшата цел на корпорацията¹ – компаниите не само да служат на интересите на собствениците на акции или на самите собственици, но и да работят в полза на всички заинтересовани страни – клиенти, служители, доставчици, общности и акционери. По този повод заместник-редакторът на Харвард Бизнес Ревю Валтер Фрик написа: „Това променя посланието на Милтън Фридмън от 1970 г., че единственият ангажимент и отговорност на мениджърите е да максимизират стойността за акционерите. Това няма вече да е валидно².

Бизнес организациите могат и би следвало да изпълняват по-голяма цел, отколкото да правят само пари. Съществуват множество теми от обществена значимост, които те трябва да припознаят като своя отговорност и задача. Очаква се от организациите да осъществят такива условия на работа, в които служителите да са удовлетворени от това, което правят, да усещат приноса, който дават. Темата за това, как ръководителите съумяват едновременно да организират процесите, за да постигат целите на организацията и да са в състояние да ангажират хората си е винаги актуална.

Високата скорост на динамиката в развитието на бизнеса, технологичният напредък, безпрецедентните промени на работното място и особено тези, свързани с пандемичната обстановка, изискват бързо обогатяване и разширяване на управленския репертоар. Служителите очакват организациите и по-конкретно, мениджърите в организациите, да изграждат и поддържат такава организационна култура, в която те да виждат смислен принос към по-голяма и добра цел, култура, в която биха желали да участват, да се учат и развиват.

Създаването, поддържането и управлението на организационната култура е стратегическа задача. Това е задача и отговорност на всички мениджъри и на всички служители в организациите. Организационните ценности са голяма и съществена част от организационната култура. Има много организации с декларираны ценности, които са написани и обикновено са представени и на уебстраниците на компаниите. Вероятно екипите, които се занимават с управление на човешките ресурси, публичните

¹ Purpose of the Corporation, линк: <https://hbr.org/2019/08/181-top-ceos-have-realized-companies-need-a-purpose-beyond-profit>

² The Insider: What Companies Are Really For, 23 August 2019, e-mail communication

взаимоотношения и маркетинг, са запознати с това, как да бъдат използвани заявените ценности при реклами, обяви и покани за работа. Може да се каже, че това е един от начините за използване на организационните ценности, но съвсем не е достатъчен.

Липсата на осъзнати усилия за работа с организационните ценности като управленски подход се дължи на много фактори. Такъв фактор например е трудността да се постигне систематично управление чрез ценностите. Вплитането на организационните ценности в организационните системи, процеси и ритуали е сложен и многопластов процес. Често пъти мениджърите не са наясно какво на практика означава да се управлява чрез организационните ценности, как да ги разбират и прилагат в работата си. Когато самите мениджъри не са убедени в посоката и принципите, зададени от организационните ценности, това е изключително трудно да се случи в организациите. Когато изберат да не работят с организационни ценности, т.е. да не управляват чрез организационните ценности, мениджърите изпускат съществена възможност да създадат лоялни служители в организации си (Blanchard и Broadwell, 2018).

Работата с организационните ценности като управленски подход изисква високо ниво на осъзнаване както на организационните, така и на личните ценности. Заедно с това се изисква систематично, редовно и широко приложение на организационните ценности в практиките на организацията. Допълнително условие е самите мениджъри да са добри ролеви модели. Човешките същества са чувствителни и трудно могат да бъдат заблудени, когато става дума за убеждения, вярвания и ценности. Не винаги е ясно точно как, но детекторите на лъжата и лицемерието мигновено се задействат, когато са налице фалшиви изявления или неискрени действия.

Ето защо първото условие мениджърите да управляват чрез организационните ценности е самите мениджъри да са наясно с тях. Необходимо е да познават степента, в която организационните се съотнасят със собствените им ценности и да имат готовност да ги прилагат в работата си. Мениджърите трябва да използват организационните ценности като критерии и основа, на която вземат решения и работят с хората. Не на последно място, те следва да ги споделят, да ги комуникират и да създават интерактивни, споделени преживявания със своите служители (Schein, 1984).

2.2. Цел и задачи на дисертационния труд

Изследването е посветено на управлението чрез организационни ценности. За редица практикуващи мениджъри това е предизвикателна и трудна задача. **Целта на дисертационния труд** е да разкрие значението на някои важни фактори, които влияят върху управлението чрез организационни ценности. Тези фактори са извлечени от литературния преглед и са следните: Степен на познаване на организационните ценности; Принадлежност към организацията; Готовност за управление чрез организационни ценности; Ниво на ангажираност на мениджърите; Ролеви модел за демонстриране на организационните ценности в работата.

За ръководителите е особено важно концепцията за организационните ценности да бъде операционализирана и внедряването ѝ да бъде подкрепено с реални и практични примери. Необходимо е мениджърите да са наясно доколко това, което организацията очаква от тях като принципи на поведение на работното място, кореспондира с личните им принципи защото това има отношение към усещането им за принадлежност, ангажираност и лоялност. Още повече че организациите очакват от мениджърите не само да демонстрират очакваното поведение, но и да го изискват от хората в екипите си.

Конкретните задачи на изследването са:

- Да се разработи теоретичен модел, чрез който да се установи влиянието на следните фактори върху управлението чрез организационни ценности:
 - Степен на познаване на организационните ценности;
 - Принадлежност към организацията;
 - Готовност за управление чрез организационни ценности;
 - Ниво на ангажираност на мениджърите;
 - Ролеви модел за демонстриране на организационните ценности в работата.
- Да се състави и апробира инструмент който да оцени взаимовръзката между посочените фактори и управлението чрез организационните ценности

2.3. Обект и предмет на дисертационния труд

Обектът на дисертационния труд е управлението чрез организационните ценности, а предметът на изследването се отнася до взаимовръзката между управлението чрез организационни ценности и факторите, които влияят върху него.

Единици на изследването са мениджърите на средни и високи мениджърски нива от голяма финансова организация.

2.4. Методи на изследването

Изследването се основава върху няколко метода – количествено изследване (анкета), полуструктурирани интервюта и документален анализ, фокус групи.

2.5. Изследователска теза и хипотези

Изследователската теза, е че съществува пряка и положителна връзка между управлението чрез организационни ценности и степента на познаване на организационните ценности, принадлежността към организацията, готовността да се ръководи чрез организационни ценности, ангажираността и ролевия модел от мениджърите и отличните служители, във връзка с интегрирането на организационните ценности на работното място.

- **Хипотеза 1:** Допуска се, че степента на познаването на организационните ценности от мениджърите има положително влияние върху управлението чрез организационни ценности. Предполага се, че колкото по-добре един мениджър познава организационните ценности, толкова повече би внедрявал техните принципи и очаквания в работата си, т.е. вероятността да управлява чрез организационни ценности ще е по-висока.
- **Хипотеза 2:** Допуска се, че принадлежността към организацията има положително влияние върху управлението чрез организационни ценности. Очаква се, че при опознаване на личните ценности мениджърите са с повишено ниво на осъзнатост по отношение на съответствието между личните им ценности и ценностите на организацията. Колкото по-голямо е това съответствие, толкова по-висока е степента на управление чрез организационни ценности.
- **Хипотеза 3:** Предполага се, че готовността за управление чрез организационни ценности има пряко и положително влияние върху самото управление чрез организационни ценности.
- **Хипотеза 4:** Допуска се, че нивото на ангажираността на мениджърите, което е свързано най-вече със степента на тяхната лоялност, влияе върху управлението чрез организационни ценности по положителен начин. Колкото по-силно е желанието на мениджъра да препоръчва продуктите/услугите на организацията и да бъде част от нея, се предполага, че толкова по-висока ще е степента на управлението чрез организационни ценности

- **Хипотеза 5:** Допуска се, че ролевият модел относно демонстриране на организационните ценности в работата има връзка с управлението чрез организационни ценности. По-конкретно се очаква, че колкото по-наситен, регулярен и всеобхватен е ролевият пример на мениджърите и отличните служители, толкова по-висока е степента за управление чрез организационни ценности.

2.6. Ограничения на изследването

Първото ограничение е, че изследването е проведено само в една организация. Поради това е много вероятно получените резултати да зависят от спецификата на самата организация, в това число сектор, бизнес модел, история и развитие. Друго ограничение е, че резултатите от събраните данни могат да са повлияни от провежданата от няколко години програма в организацията, която е свързана с формулирането и разясняването на организационните ценности. Тази програма е разработена на ниво корпорация и в нея участват организации от всички държави. Данните за настоящото изследване бяха събрани по време на разпространяване на информацията за новите организационни ценности. Третото ограничение на изследването е, че данните представляват изразяване на субективно мнение. Това е така, защото анкетата, полуструктурираните интервюта и проведените фокус групи събират личното мнение на различни участници. Когато данните се базират на субективно мнение на участниците е възможно да има разминаване с фактическото положение или да се пропусне важен аспект от изследваната област.

2.7. Структура на дисертационния труд

Дисертационният труд се състои от увод, две глави, заключение, използвана литература и приложения. В първа глава е направен литературен обзор по темата за организационните ценности като управленски подход. Изяснени са понятията култура и организационна култура с нейните елементи и функции. Представени са ценностите, организационните ценности и е разгледана ролята на ръководителите в контекста на съвременните условия за управление на организациите, характеризиращи се с комплексност и непредвидимост. Анализирани са водещи публикации, свързани с факторите, влияещи върху управлението с организационни ценности.

Във втора глава са представени методологията, провеждането на емпиричното изследване и анализа на получените резултати. Посочени са основанията за избора на прилаганата методология, направено е описание на използваните индекси, анализирани

са резултатите от дескриптивния и регресионния анализ. На тази основа са изведени ключови изводи и препоръки за бъдещи изследвания и за практиката.

Заклучението представлява кратко обобщение на извършените дейности. След заключението са дадени приносите на дисертационния труд. Приложенията съдържат допълнителна информация относно литературния обзор, както и данни, свързани с проведеното емпирично изследване.

II. Кратко изложение на дисертационния труд

3.1. Първа глава: основни теории и концепции

В първа глава е направен преглед на литературата по темата. Обзорът започва с кратък преглед на понятието **култура**, за да може по-ясно да се очертае понятието организационна култура, без да се претендира за изчерпателност или за цялостност. Съществуват два възгледа за културата: единият е стабилизиращо-регулаторният, според който културата е важен елемент в социалния контрол и създава ред и правила в обществата. А другият, еволюционният, разглежда културата като движеща сила на обществото, водеща до социално развитие (Илиева, 2006). В общ план културата представлява система от социални норми, състояща се от ценности, или ментална програма, споделяна от големи групи хора. Тези социални норми са довели до развитие и поддържане на институции в обществото с определена структура и начин на функциониране. Културата е смисловият контекст на биологичния ни живот, можем да си я представим като облак от значения и смисли, които плуват, без при това напълно да съзнаваме този факт (Паунов, 2015). Според Хофстеде културата представлява специфични модели на мислене, усещане и действие, или както той ги нарича „умствени програми“ (Хофстеде и др., 2020). Той допълва, че културата се усвоява, а не е вродена (пак там, с. 20).

Организацията не само функционира и се повлиява от конкретния културен контекст, но се развива като уникална формация, различаваща се именно чрез своята култура от другите организации. **Организационната култура** се определя от начина, по който служителите и мениджърите работят, комуникират, сътрудничат и съдействат за постигането на организационните цели. Организационната култура и организационните ценности са водещи теми за управителите на високо ниво. Шайн (1985) твърди, че ако не

ръководите културата, тя ще ръководи вас, продължава да бъде цитиран в научните публикации и форумите за управленско развитие. Според Дракър³ културата изяжда стратегията на закуска. Организационната култура отличава организациите една от друга. Съществуват редица причини научни изследователи, мениджъри и консултанти живо да се интересуват от ефекта на организационната култура. В голяма част от трудовете, в които се разглежда организационната култура, е споделено убеждението, че културата или помага, или спъва (make it or brake it) (Clutterbuck et al., 2016). Сред теоретиците на управлението и изследователите има съгласие, че организационната култура с основание може да бъде един от определящите фактори за нивото на успех на една организацията. Много емпирични проучвания показват доказателства за ефекта на организационната култура върху бизнес представянето на една организация (Cameron and Ettington, 1998; Denison, 1990; Trice and Beyer, 1993; Kotter and Heskett, 1992). В текста се прави преглед на избрани определения за организационната култура, нейните елементи и функции. Установява се, че културата е смисло-определяща, формираща идентичността на хората, които принадлежат към нещо по-голямо от тях – екип; отдел; организация; корпорация. Степента на споделеност на организационната култура зависи много от начина, по който посланията се предават в организацията/екипа. Ценностите са съществена и формираща част от организационната култура, които се определят обичайно от основателите на организацията или от нейните лидери, т.е. техният ролеви модел влияе в голяма степен. Организационната култура се възприема в начина на възприемане и обмисляне на даден проблем, и най-вече прозира чрез конкретните действия на хората, членове на тази култура. И не на последно място става ясно, че организационната култура много трудно може да бъде променена, но може да бъде направлявана и поддържана.

На следващо място е разгледана **темата за ценностите**. Тъй като понятията ценност, ценностна система и ценностна ориентация намират място и имат своята значима роля в редица науки, обзорът не претендира за изчерпателност. Прегледът очертава ценностите от три перспективи: структурно-енергетичен подход, структурно-съдържателен подход и енергетично-съдържателен подход. Разгледани са компонентите на ценностите – когнитивен, афективен и поведенчески (Чавдарова, 2009), типовете ценности – терминални и инструментални (Rokeach, 1973). Осъществен е преглед на разработките на няколко автори, които изследват чрез универсални измерения отделните

³ За тази фраза се твърди, че е казана от Peter Drucker, но няма точни следи кога и къде.

култури и по този начин ги подреждат, като е фокусирано върху начина, по който работят и разглеждат ценностите (Hofstede, 2020; Schwartz & Bilsky, 1987, 1990; Bilsky & Schwartz, 1994).

Организационните ценности са анализирани в сравнение с индивидуалните и националните ценности, като фокусът на изследователя е върху организационните ценности – основна част от организационната култура. Разкрито е, че те играят ролята на ориентири – показват на сътрудниците какво поведение се очаква от тях и какво поведение е желано (Давидков, 2012).

На следващо място е разгледана **ролята на мениджърите**. Управленският подход може да се дефинира като начина, по който мениджърите взимат решения и работят с хората (Drucker, 1954). Управлението е пресечна точка между изкуството, занаята и използване на науката: „Изкуството дава идеите и тълкуването, занаятът прави взаимовръзките, като се опира на осезателния опит, а науката създава ред чрез системен анализ на познанието“ (Минцбърг, 2017, с. 19).

Очертани са промените в контекста, в който оперират и следва да извършат работата си съвременните мениджъри. Необходимо е мениджърите да предоставят условия, в които екипите, служителите да си взаимодействат в разнообразни взаимоотношения, но и да инвестират време и внимание в точките, където културата не сработва добре (Cross et al., 2020). По-високото ниво на свързаност, ниските транзакционни разходи, изключителната автоматизация, фундаменталните промени в обществото и не на последно място пандемията днес променят съществено изискванията към управленската роля и задачи. В дисертационния труд са разгледани отделни аспекти на управленската роля през перспективата на изискването към мениджърите да работят с организационните ценности, да подкрепят формирането им и да управляват чрез тях.

В тази връзка са изведени няколко конкретни посоки, в които мениджърите следва да работят целенасочено, осъзнато и с постоянство. Това са познаването на организационните ценности, нивото на принадлежност към организацията, готовността за управление чрез организационните ценности, нивото на ангажираност (като ангажираността е разгледана с акцент върху лоялността) и ефектът от ролевия модел.

Често организационните практики на компаниите не кореспондират с организационните им ценности (Sull et al., 2020). Когато е налице такова разминаване – между декларирането и правенето (Lencioni, 2002; Hirschmann, 1970; Dolan, et al., 2006), е необходимо осъзнато и целенасочено да се работи в посока, в която организационните ценности се демонстрират от мениджърите. С други думи, те следва да познават

детайлно и в дълбочина посланията на организационните ценности и рамките на желани/нежелани поведения и отношения, които те поставят.

Принадлежността се дефинира като усещането да си уважаван и да си третиран честно (Deloitte Human Capital Trends, 2020). Принадлежността се определя като усещането за сигурност и подкрепа, когато са налице приемане, приобщаване и ясното идентифициране на човек към определена група или място (Price, 2020). Когато мениджърите и служителите се чувстват принадлежащи към дадена организация/екип, тогава те преживяват психологическа сигурност да изразяват себе си, да дават онова, на което са способни, да решават проблемите и задачите, пред които са изправени със желание и готовност (Deloitte, Human Capital Trends, 2020). Направеният обзор дава основание да се направи изводът, че работата с организационните ценности води до положителен ефект върху усещането за принадлежност. Когато е налице съвпадение между важните неща за служителите и важните неща за организацията, може да се наблюдава по-висока степен на усещането за принадлежност. Както и тогава, когато се чувства, че в организацията са привлечени правилните хора, задържат се добрите хора и всички се развиват (Vveinhardt et al., 2016; Enz, 1988; O'Reilly, 1989; Rousseau, 1990; Kilmann et al., 1986; Ouchi & Wilkins, 1985).

„Организациите, които са ръководени на базата на ценности, са най-успешните организации на света“ е фразата, с която Richard Barrett започва книгата си “Values-driven organisations. Unleashing human potential for performance and profit” (Barrett, 2014). По един или друг начин това е подкрепено и от други изследователи, които в различни периоди показват и разкриват значението на готовността на мениджърите да управляват чрез организационни ценности. В редица изследвания и статии за управлението авторите дават примери за това, как да се повиши ангажираността на служителите от страна на мениджърите и как да се задържат хората (Dolan et al., 2002; Barrett, 2014; Locke, 1986; Бок, 2015). От прегледа на изследванията се установява, че един от най-адекватните начини това да се постигне е чрез вплитането на организационните ценности в подхода на управление на мениджърите, или казано по друг начин – в *решенията*, които взимат, и в *подхода*, който прилагат спрямо управлението на хората. Това обаче трябва да бъде направено искрено и автентично. Ето защо е необходимо мениджърите да работят със себе си и да се развиват, както и да проявяват постоянство. Вплитането на организационните ценности е бавен процес, изисква време, грижа, фокус, енергия и отдаденост.

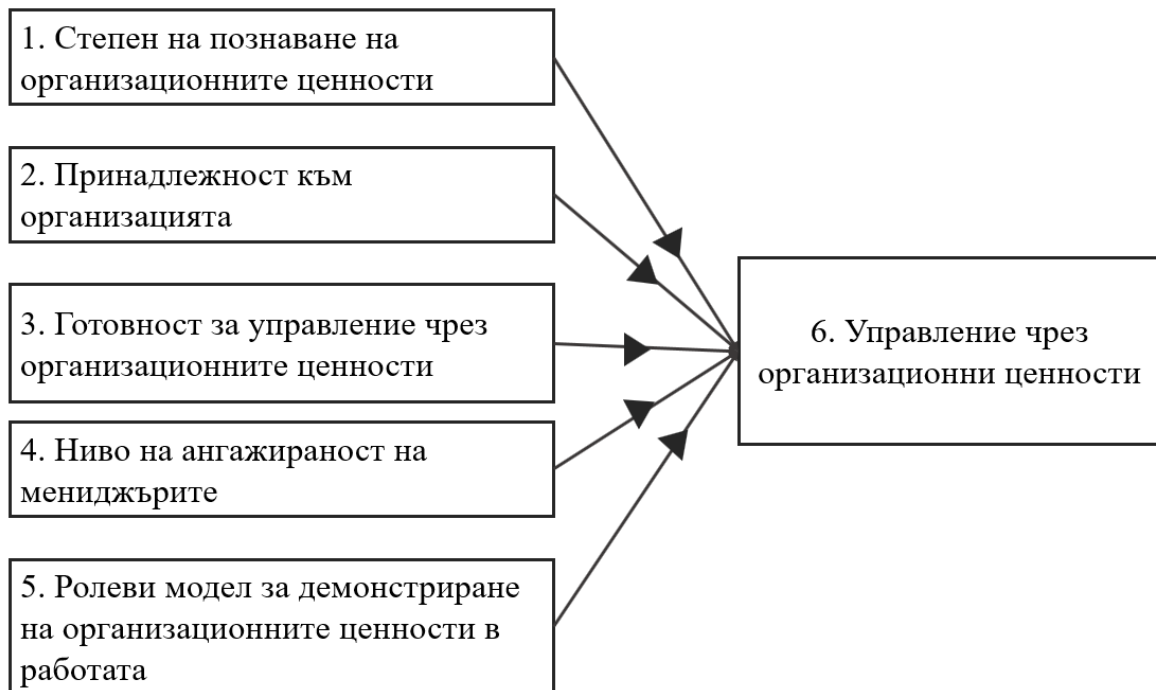
На следващо място се установява, че не бива да се подценява силата на контекста, т.е. на средата и на примера, който се дава в организациите. Много изследвания потвърждават силата на личния пример на ръководителите (Pettigrew, 1979; Schein, 1984). Може да се твърди, че организационната култура зависи съществено от ролята на лидерите, тъй като обикновено организацията се възприема най-вече чрез ролята и поведението на прекия ръководител (Wright, 2009).

Шимо Долън и Салвадор Гарсия са първите изследователи, които използват термина Management by Values (Dolan, et al., 1997, 1999, 2002). Те създават модел, чрез който да съдействат на мениджърите и организациите да се справят по-успешно в променените условия, в които класическите мениджмънт теории, основани на контролиране и изискване, не работят добре. Според тях е необходимо да се премине от управление чрез инструкции, през управление чрез цели към управление чрез ценности (MBI → MBO → MBV). Авторите обясняват, че същинското ръководене (leadership) в най-дълбоката си същност е именно разговор за ценностите. Бъдещето на организациите обичайно приема своя облик на база на разговорите за ценностите, метафорите, символите и концепциите, които ръководят всекидневните дейности. Така те определят създаването на ценностите на всяко ниво в организацията, във всички функции и при всеки случай (Dolan et al., 2002) (фиг. 1).



Фиг. 1. Еволюция на трите подхода за управление на организации - чрез инструкции, цели и ценности
Източник: Dolan, et al., 2002, p. 104.

На основата на литературния преглед са изведени едни от най-значимите елементи, които влияят върху управлението чрез организационни ценности. На тази база е конструиран и модела на изследването, представен на фиг. 2. Изследователската теза е, че управлението чрез организационните ценности зависи от степента на познаване на самите организационни ценности, принадлежността към организацията, готовността за управление чрез организационни ценности, нивото на ангажираността на мениджърите и ролевия модел за демонстриране на организационните ценности в работата.



Фиг. 2. Модел на изследването

3.2. Втора глава: Методология, емпирично изследване и анализ на резултатите

2.1. Методология и емпирично изследване

Изследователски инструментариум. За събиране на данните са използвани следните инструменти: въпросник тип анкета, сценарий за полуструктурирано интервю и сценарий за работа с фокус група. На база на литературния обзор са използвани въпроси от *Въпросник за съответствие между личните и организационните ценности при служителя – Questionnaire of personal and organizational values congruence for*

employee – Q-POVC-115 (Vveinhardt and Gulbovaite, 2018) и въпроси от *Net Promoter Score методологията* (Reichheld, 2003). Въпросникът съдържа и други въпроси, които не са коментирани в дисертационния труд. Въпросникът се състои от 33 въпроса с 80 айтъма. В раздел *Демография* има седем въпроса, като е оставен и един отворен въпрос. За отговорите на въпросите бяха използвани различни скали: ординална скала от 1 до 5 и ординална скала от 1 до 10. Въпросникът е анонимен, като е разпространяван електронно и на хартия. Електронният въпросник е реализиран чрез Google Forms, което позволява бързо попълване на данните. Въпросникът е изпратен до близо 400 мениджъри във финансовата институция в периода ноември 2019 – февруари 2020 и е попълнен от 219 мениджъри. Това е изключително добър резултат с 55% отговорили респонденти. Причината за високото ниво на отговорили респонденти се дължи на доброто партньорство и адекватната разяснителна кампания, която е проведена заедно с Дирекция „Човешки ресурси“.

Сценарият за провеждане на полуструктурираните интервюта включва 10 основни въпроса, като допълнително, в процеса на разговора, беше възможно да се задават и други въпроси. Интервюто е проведено с мениджъри на най-високо ниво. Конкретните въпроси са представени в приложенията на дисертационния труд. Въпросите изследват доколко мениджърите познават организационните ценности, какви трудности срещат в практическата работа с тях и кои са начините, които използват в практиката си, за да ръководят чрез организационните ценности.

Проведените 21 фокус групи на тема „Управление чрез организационни ценности“ имаха следните цели: да се запознаят мениджърите с организационните ценности; да направят собствено изследване на актуалните за тях лични ценности в момента; да се анализират и дискутират конкретни подходи за включването на организационните ценности в работата им, главно при взимане на решения и при управление на хората. Допълнително, в края на изследването се проведеха 3 фокус групи за обсъждане и анализ на резултатите.

Характеристика на извадката. Изследването е проведено във финансова организация с централа в Австрия и клонове в 25 държави, като в нея са заети общо над 45 000 служители. По време на изследването в клона в България са заети 2700 служители, които са управлявани от около 400 мениджъри на 4 управленски нива. Организационните ценности са спуснати от корпоративно ниво след широко обсъждане с членовете на всички държави. Това се е случило няколко месеца преди да се реализира изследването.

Извадката се състои от 219 мениджъри, сред които 28 са мениджъри на мениджъри и 191 мениджъри на други хора. 72,6% от респондентите са със стаж в организацията над 10 години; 63% са жени и 37% са мъже. Сред тях двама респонденти са доктори на науките, 19 души или 7,8%, са бакалаври, над 91% (91,3%) са магистри. 68% от респондентите са от София, 22,8% живеят в големи областни градове, а останалите 9,1% в малки градове. Най-голям дял имат респондентите на възраст между 40 и 49 години – 69,9%. Следват 28,8% на възраст между 30 и 39 години. Респондентите по 20 години са 0,8%, тези над 49 години са 0,5%. 192 от респондентите нямат опит в чужбина, като само 27 мениджъри (12,3%) имат опит с работа в чужбина.

В интервютата се включиха 15 души. Двама от тях са мениджъри в банката от екип Човешки ресурси. Останалите 13 мениджъри са от други организации на корпорацията. Целта беше да се вземе предвид мнението на мениджъри на различни позиции и от различни места.

Проведени са 21 фокус групи, с продължителност 1 ден, на тема управление чрез организационни ценности, в които се включиха около 180 мениджъри от финансовата организация. След обработване на данните са проведени още 3 фокус групи за анализ на резултатите, на които присъстваха 15 експерти по управление на човешките ресурси.

Провеждане на изследването. Цялостното емпирично проучване следваше следните стъпки: 1) провеждане на полуструктурирани интервюта с директор Човешки ресурси и други висши мениджъри; 2) въпросник към всички мениджъри; 3) фокус групи с мениджърите; 4) анализ, изводи и препоръки.

Метод на валидиране: обяснени са подходите за валидиране на инструментите.

Метод за провеждане на статистически анализ: описани са подходите за статистическия анализ.

2.2. Анализ на резултатите от емпиричното изследване

Обработка на данните. Анкета: Данните са събрани и обработени, като отговорите от анлайн анкетата са обединени с отговорите от хартиените носители. Всички въпросници, в които липсват данни, са отстранени от извадката. Въпросите са кодирани, така че да се дават отговори в 5-степенна Ликъртова скала. Изключение правят въпросите в раздел *Демография*, отвореният въпрос, въпросите, в които се дават повече от един отговори, както и изключените от обхвата на това изследване въпроси. Данните са прехвърлени и обработени със софтуерния статистически пакет SPSS. **Интервю:**

Данните са събрани и обработени с контент анализ. **Фокус групи:** Данните са събрани и обработени с контент анализ, както и при интервютата.

Създаване и конструиране на отделните индекси. На база на получените данни от въпросника се конструираха индекси, съгласно предложения модел. Внимателно са проверени отделните айтеми, които да се включват в индексите, като в процеса на анализа някои от предложените айтеми отпадат. В резултат на тази дейност са конструирани шест индекса, които отразяват пет независими променливи и една зависима променлива.

Първи индекс: Степен на познаване на организационните ценности

Този индекс се отнася до нивото на познаване на организационните ценности, като коефициентът Алфа на Кронбах е 0,692⁴. Включва следните айтеми.

1. Познавам организационните ни ценности.
2. Ние работим спрямо нашите организационни ценности.
3. Доколко сте съгласни със следните твърдения: [Твърденията са представени във въпросника, като в SPSS са изчислени средните стойности на отговорите на респондентите от всички твърдения, включени в този айтем].

Формирането на този индекс обединява айтеми, насочени към познаването на съдържанието на организационните ценности, от една страна, и, от друга страна, изследва конкретно наблюденията на респондентите доколко работят спрямо ценностите. Предишните изследвания подкрепят фокус върху познаването ценностите, в това число и на организационните ценности (Rokeach, 1973; Lencioni, 2002; Dolan, et al., 2006; Чавдарова, 2009; Давидков и др., 2017; Barrett, 2014; Hofstede, 2020). Вербализирането на дадени ценности в съзнанието на индивида допринася за осъзнаване на техния смисъл (Байчинска, 1994).

⁴ Коефициентите Алфа на Кронбах за отделните индекси са представени в табл. 20 в [Приложение 6: Валидиране на инструмент](#), в дисертационния труд.

Втори индекс: Принадлежност към организацията се състои от 7 айтеми с коефициент Алфа на Кронбах 0,854.

- | |
|---|
| <p>12. Отговорете в скала от 1 до 5 доколко вашите лични ценности са в съответствие с организационните ценности.</p> <p>34. Нещата, които са ценни за мен в живота ми, са ценни и за организацията, в която работя.</p> <p>35. Подкрепям ценностите на организацията, в която работя.</p> <p>36. Моите лични ценности съвпадат с организационните ценности.</p> <p>40. Доколко считате, че организационните ценности във вашата организация привличат подходящите хора?</p> <p>41. Доколко считате, че организационните ценности във вашата организация задържат добрите хора?</p> <p>42. Доколко считате, че организационните ценности във вашата организация развиват хората в организацията?</p> |
|---|

В този индекс айтемите разглеждат два основни аспекта на принадлежността. От една страна, в каква степен е налице съответствие между личните и организационните ценности. От друга страна, как ценностите привличат, задържат и развиват хората в организацията. Това са елементи на работодателския бранд, който има пряко отношение към усещането за принадлежност на мениджърите. Като цяло принадлежността е определена от литературния обзор, когато е налице приемане, приобщаване и ясното идентифициране на човек към определена група или място (Price, 2020). Установено е, че съответствието между личните и организационните ценности силно повишава усещането за комфорт, свързаност и принос (Deloitte, Human Capital Trends, 2020; O'Reilly, 1991; Schein, 1984; Vveinhardt, et al., 2016, 2018).

Айтем (вместо трети индекс): Готовност за управление чрез ценности. За един айтем няма как да се провери критерият Алфа на Кронбах. Присъства в модела, тъй като е необходим, за да се провери една от хипотезите в изследването.

Четвърти индекс: Ниво на ангажираност на мениджърите е с Алфа на Кронбах **0,692**. Състои се от 3 айтема.

- | |
|---|
| 43. Колко години напред в бъдещето бихте искали да се виждате като част от банката?
44. В скалата от 1 до 10 (1 – не бих, 10 – със сигурност бих) доколко бихте препоръчали услугите на банката на ваши приятели/познати?
45. В скалата от 1 до 10 (1 – не бих, 10 – със сигурност бих) доколко бихте препоръчали банката като място за работа на някой като вас? |
|---|

В рамките на този айтем се изследва намерението на служителите относно времето, в което биха искали да са част от организацията, което е един от измерителите на лоялността. Другите два въпроса са от методологията Net Promoter Score (NPS) на Fred Reichheld, създадена през 2003 г.

Ангажираността отново е комплексен измерител, но много изследователи включват аспекта за лоялността в търсенето на фактори, които я обуславят (Locke, Henne, 1986; O'Reilly, 1991; Kanter 1972; Buchanan 1974). Редица автори също свързват наличието на по-висока ангажираност с организациите, при които е налице силна организационна култура (Gallup, 1999; Dolan et al., 2002; Oehler, 2015; Barrett, 2009, 2014; Reichheld, 2003, 2006; Brooks et al., 2009; Бок, 2015). С други думи, те установяват връзка между нивото на ангажираност и степента на интегриране на организационната култура, в това число и на организационните ценности в практиките на служителите в организациите.

Пети индекс: Ролеви модел относно демонстриране на организационните ценности в работата, включва два айтъма с Алфа на Кронбах, **0,742**.

- | |
|--|
| 18. Моля, споделете според Вас доколко мениджърите системно демонстрират/живеят чрез поведението си ценностите на организацията.
19. Моля, споделете според Вас доколко отличните служители/мениджъри системно демонстрират/живеят чрез поведението си ценностите на организацията. |
|--|

Двата айтема разглеждат каква е степента, в която мениджърите демонстрират ролеви модел за работа чрез организационните ценности. Силата на личния пример е тема, която се коментира от самото начало на оформяне на концепцията за организационна култура (Pettigrew, 1979; Schein, 1984; Hofstede, 2020).

Шести индекс: Управление чрез организационни ценности се състои от 11 айтема и е с Алфа на Кронбах **0,887**.

4. Доколко организационните ценности ви водят във взимането на решение в добри и трудни времена?
5. Доколко следните ценности намират приложение в непосредствената ви работа? [във въпросникът са представени айтъмите, като в SPSS се работи със средните стойности на всички отговори на въпросите и твърденията, формиращи този айтем]
6. До каква степен прилагате организационните ценности при вземане на всякакви решения?
7. До каква степен прилагате организационните ценности при избирането на нови хора за екипа?
8. До каква степен прилагате организационните ценности при дейностите, касаещи професионалното развитие на хората?
9. До каква степен прилагате организационните ценности при работата за развитие на екипа?
10. До каква степен прилагате организационните ценности при работата с клиенти?
11. До каква степен прилагате организационните ценности в личното си развитие?
14. Доколко считате, че работата с организационните ценности ви помага да постигате бизнес целите, които имате?
16. ...доколко екипът, който ръководите, се съобразява с принципите, които организационните ценности поставят...?
20. Моля, споделете според вас доколко клиентите ви имат полза от организационните ви ценности

В рамките на този индекс влизат айтеми, които изследват в каква степен организационните ценности оказват влияние при взимане на решения, дори и в сложни и некомфортни ситуации. Изследват се областите на приложение на организационните ценности в редица важни процеси – управление на хора, лично развитие. Разгледано е и как мениджърът оценява доколко екипът, който ръководи, внедрява ценностите в решенията и работата си. Включен е и аспектът, отнасящ се до усещането на мениджъра дали има полза от работата с организационните ценности, когато взаимодейства с клиентите.

Становището, че ролята на мениджърите е водеща и критична, е подкрепено от редица изследователи, практики и изявени теоретици в областта на организационното поведение и управлението. Те подчертават, че мениджърите са основните двигатели за постигане на целите, организиране на работата и създаване на адекватни условия за работа, удовлетворяване желанията на екипите и развитие на хората (Dolan и Garcia et al., 1997, 1999, 2002; Barrett, 2002, 2010, 2014, 2015; Vveinhardt, 2016, 2017, 2018).

В обобщение може да се каже, че съставените индекси на база на изводите от литературния преглед за управленския подход, базиран на ценности могат да бъдат използвани за по-нататъшен анализ.

Резултатите от дескриптивния анализ разкриват интересни зависимости и тенденции. Представен е и анализ на качествените данни – от анкетата, интервюта и фокус групите.

На база на анализа на данните от анкетата, може да се твърди, че респондентите добре познават организационните ценности. На практика обаче, когато се налага директно вербализиране на управленски очаквания (фокус групи), това се оказва сложна задача, която изисква време, обмисляне и дискусия. Данните от дескриптивния анализ потвърждават, че при по-добро познаване на организационните ценности, те се прилагат в по-голяма степен. Т.е., налице е по-високо ниво на управление чрез организационни ценности, когато те се познават.

На следващо място респондентите отчитат позитивното влияние на организационните ценности за изграждане привлекателността на общността, която създават. За мениджърите това са екипите, които ръководят. Спрямо отговорите в анкетата мениджърите наравно смятат, че се справят задоволително или че се справят в управлението чрез организационни ценности. Високата самооценка на ръководителите е предпоставка да се приеме, че готовността им за управление чрез организационни ценности е налице.

Данните сочат за високи нива на лоялност от страна на респондентите, независимо от стажа в организацията и възрастта им, за желанието на мениджърите да принадлежат и да са част от организацията. Стойността на Net Promoter Score за препоръка на услугите на банката е 79%, а за препоръката на организацията като работодател е 66% – освен положителни, това са и много високи стойности на NPS. Може да се предположи, че хората в организацията са ангажирани с нея.

Според респондентите един от най-важните стимули за внедряване на организационните ценности на работното място е именно наличният ролеви модел, практикуван от мениджърите и отличните служители. Те дават много високи стойности, с което може да се приеме, че в техните екипи добрият ролеви модел е налице. Изводите от дескриптивния анализ подкрепят допусканията на модела в дисертацията.

Резултати от регресионния анализ. За да изследваме връзките между зависимата (управление чрез организационните ценности) и независимите променливи (факторите, които са посочени по-горе), използваме множествена регресия. Направени са необходимите проверки относно изискванията към регресионния анализ. Едно от предварителните изисквания е, че извадката трябва да е поне 5 пъти по-голяма от броя на независимите променливи. **Отношението на броя на респондентите (219) към броя на независимите променливи (5) е удовлетворително, тъй като броят на респондентите е над 5 пъти по-голям от броя на независимите променливи.** Проверката за **степената на корелация между променливите** показва, че няма основания за притеснения от мултиколинearност (корелационните коефициентите са под 0,7). Резултатите от корелационния анализ са представени в таблица 1:

Таблица 1. Корелационна матрица на всички индекси, 215 респонденти

		Индекс 1: Познаване	Индекс 2: Принадлежност	Индекс 3: Готовност	Индекс 4: Ангажираност	Индекс 5: Ролеви модел	Индекс 6: Управление чрез орг. ценности
Индекс 1: Познаване	Pearson Correlation		,547**	,347**	,369**	,412**	,577**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
Индекс 2: Принадлежност	Pearson Correlation	,547**		,300**	,460**	,545**	,590**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
Индекс 3: Готовност	Pearson Correlation	,347**	,300**		,265**	,344**	,438**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
Индекс 4: Ангажираност	Pearson Correlation	,369**	,460**	,265**		,400**	,405**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
Индекс 5: Ролеви модел	Pearson Correlation	,412**	,545**	,344**	,400**		,557**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
Индекс 6: Управление чрез орг. ценности	Pearson Correlation	,577**	,590**	,438**	,405**	,557**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

Данните показват силна статистически значима връзка между усещането за принадлежност и управлението чрез организационни ценности (0,590**). Това се потвърждава и от изследванията, които са представени в теоретичния обзор. О'Райли (1991) установява чрез лонгитудно изследване в няколко фази, че колкото по-голяма близост съществува между представата на един индивид и това, което организацията му предлага, особено по отношение на важните и ценни неща (както за индивида, така и за

организацията), толкова по-голяма е вероятността, индивидът да има високо ниво на принадлежност към организацията. Това е така, защото е налице хармония между онова, което е важно и ценно за човека, и това, което е важно и се цени от организацията.

Следващата по сила корелация е между управлението чрез организационни ценности и степента на познаването на организационни ценности (0,577**). Връзката между степента на познаване на организационните ценности и степента на приложението им като управленски инструмент е подкрепена от редица изследвания. Авторите на едно от тях (Sull et al., 2020) насочват ръководителите към това, да „превеждат“ организационните ценности по практичен и приложим начин, и най-вече уважавайки спецификата на всяка отделна група. На инженерите по един начин, на мениджърите-проекти – по друг начин. Колкото по-добре мениджърите познават ценностите, толкова по-висока е диалогичността и толкова по-голямо е съответствието между говорене и правене. Друг факт, който подкрепя извода от корелацията е, че почти всички изследвания по отношение на организационните ценности започват с проверка на нивото на познание на респондентите по отношение на ценностите – брой, определение, специфични примери на поведения. (Vveinhardt et al., 2016).

Литературният преглед дава силна подкрепа за фокуса върху познаването на ценностите, и в това число на организационните ценности (Rokeach, 1973; Lencioni, 2002; Dolan et al., 2006; Чавдарова, 2009; Давидков и др., 2017; Barrett, 2014; Hofstede, 2020). Един от резултатите на Culture 500 също посочва колко е важно системно и редовно да се разговаря за ценности, за да може да се постигне разбиране и оттам интегриране на организационните ценности в практиките на организацията (McKinsey, Culture X 2015–2020; Cross et al., 2019).

На трето място по сила на корелацията е взаимовръзката между управлението чрез организационни ценности и ролевия модел (0,557**). Още Петигрю (1979) казва, че влиянието на основателите в една организация е изключително важно заради примера, който дават на всички във и извън организацията. Силата на личния пример е тема, която се коментира от самото начало на оформяне на концепцията за организационна култура (Pettigrew, 1979; Schein, 1984; Hofstede, 2020). В рамките на теоретичния преглед е показано, че и много други класически и съвременни изследователи застават на същото мнение, като вече се говори не само за собствениците, но и за ключови мениджъри (Wright, 2009, Prius, 2011, Dolan, 2002, 2006, Barrett 2014). Обикновено организацията се възприема най-вече чрез ролята и поведението на прекия ръководител (Wright, 2009).

Въздействието на огледалните неврони също е коментирано, което очертава силата на ролевия модел в развитието и ученето на хората (Prius, 2011).

На четвърто място се нарежда корелацията между принадлежността и познаването на организационните ценности (0,547**). Тази корелация показва положителна връзка между степента на познаване на организационните ценности и нивото на принадлежност към организацията. Оттук могат да се предположат - или да се предложат - полезни насоки за работата на мениджърите по отношение на начините, по които биха могли да работят за повишаване нивата на принадлежност. Водещите фактори, които влияят върху нивата за принадлежност, споменати в теоретичния обзор, са организационната култура, поведението на лидерите и личните взаимоотношения (Deloitte Human Capital Trends Survey, 2020). Това дава основание да се направи предположението, че нивото на принадлежност може да бъде повишено при редовното прилагане на няколко подхода от управленският репертоар. Такъв управленски подход е да се засили обсъждането на организационните ценности. Друг подход е мениджърите да показват ролята и смисъла на организационните ценности, за да може да се познават добре от всички във и извън организацията. Не на последно място, е добре да се включи разговорът за организационните ценности и в междуличностните отношения. Както видяхме от литературния преглед, налице са доказателства колко е важно да се работи с практиките по управление на човешките ресурси, да се привличат, задържат и развиват хората. Усещането за комфорт, принос и да си част от нещо по-голямо е значимо и ценено от мениджърите в организациите. Това им позволява да създават и управляват практики, свързани с управление на служителите, които споделят и осигуряват дадено ниво на организационната култура – например подбор, развитие и задържане на хората. Полученият резултат подкрепя данните от литературния преглед.

Коефициентите на детерминация са представени в табл. 2.

Таблица 2. Модел от многофакторен регресионен анализ

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,758a	,574	,558	5,52834

a. Predictors: (Constant), Познаване, Принадлежност, Готовност, Ангажираност, Ролеви модел

b. Dependent Variable: Управление чрез организационни ценности

Коригираният коефициент R квадрат (Adjusted R square) е 0,558, което показва, че 56% от дисперсията на зависимата променлива може да се обясни от независимите променливи в модела. С други думи, обхванати са някои съществени фактори, които влияят върху управлението чрез организационни ценности. Налице са преки взаимовръзки между независимите и зависимата променлива.

Стандартната грешка на моделирането е 5,52834, което представлява обобщаваща информация за големината на отклоненията на фактическите стойности от теоретично очакваните (таблица 2). F-критерий е основан на съпоставката на две оценки на дисперсията на Y – обяснена (regression) и остатъчна (residual). Резултатът е показан в колоната Sum of Squares в таблица 3. Наблюдава се, че обяснената дисперсия е „достатъчно по-голяма“ от остатъчната, т.е. проверяваният модел може и успява да обясни съществуваща част от вариацията на зависимата променлива и следователно може да се приеме за адекватен.

Таблица 3. Таблица ANOVA със зависима променлива Управление чрез организационни ценности

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8362,561	5	1672,512	54,112	,000 ^b
	Residual	6490,766	210	30,908		
	Total	14853,328	215			

a. Dependent Variable: Управление чрез организационни ценности

b. Predictors: ((Constant), Познаване, Принадлежност, Готовност, Ангажираност, Ролеви модел

Това потвърждава направените по-рано заключения, че връзката между независимите променливи и зависимата е пряка и създаденият модел предоставя данни за това. Стойността на F-критерия възлиза на 54,1, което означава, че оценката на обяснената дисперсия на *Управлението чрез организационни ценности* е над 54 пъти по-голяма от дисперсията на грешката a (Гоев и др., 2019). Равнището на значимост Sig.= 0,000 < 0,05. Може да се приеме, че в извадката е налице закономерна множествена

зависимост между управлението чрез организационни ценности, от една страна, и, степента на познаването им, усещането за принадлежност към организацията, готовността за управление чрез ценности, нивото на ангажираността и силата на ролевия модел, от друга страна.

Проверка за статистическата значимост на коефициента за регресия чрез критерий на Стюдънт се прави, като се разглеждат резултатите, представени в таблица 4. Ако се сравни емпиричното равнище на значимост на t-теста с риска за грешка α , $\text{Sig.}(t)$ трябва да е $< 0,05$. Резултатите дават възможност да се види, че статистически значими са всички коефициенти, с изключение на Ангажираност ($\text{Sig.} = 0,258 > 0,05$). Това означава, че е правилно да се тълкуват тези регресионни коефициенти, при които значимостта е $< 0,05$, а именно, че:

- Индекс 1: Степен на познаване на организационните ценности ($\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$),
- Индекс 2: Принадлежност към организацията ($\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$),
- Индекс 3: Готовност за управление чрез организационни ценности ($\text{Sig.} = 0,008 < 0,05$) и
- Индекс 5: Ролеви модел за демонстриране на организационните ценности в работата ($\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$)

имат **съществен принос** за обясняване на дисперсията на управлението чрез организационни ценности.

В конструкцията на индекса *Ангажираност* се изследва основно степента на лоялност на респондента, в това число и NPS (net promoter score). Литературният анализ показва, че ангажираността е комплексен измерител. Много изследователи включват аспекта за лоялността в търсенията си за факторите, които я обуславят (Locke and Henne, 1986; O'Reilly, 1991; Kanter 1972; Buchanan, 1974). Голяма част от авторите свързват наличието на по-висока ангажираност с организациите, при които е налице силна организационна култура (Gallup, 1999; Dolan et al., 2002; Oehler, 2015; Barrett, 2009, 2014; Reichheld, 2003, 2006; Brooks et al., 2009; Бок, 2015). С други думи, те установяват връзка между нивото на ангажираност и степента на интегриране на организационната култура, в това число и организационните ценности, в практиките на хората в организациите. Такава връзка не е установена от получения резултат от регресионния анализ на влиянието на независимата променлива Ангажираност в настоящето изследване.

Коефициентите на регресионния модел могат да бъдат разгледани в секцията Standardized Coefficients на табл. 4, колона B, където свободният член на модела е означен с Константа.

Таблица 4. Коефициенти от многофакторен регресионен анализ

Модел		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	Константа	20,610	4,494		4,586	,000	11,751	29,469		
	Познаване	,290	,054	,303	5,376	,000	,184	,397	,655	1,527
	Принадлежност	,183	,049	,227	3,707	,000	,086	,280	,556	1,798
	Готовност	,094	,036	,134	2,660	,008	,024	,164	,816	1,225
	Ангажираност	,045	,040	,060	1,134	,258	-,033	,123	,749	1,336
	Ролев модел	,179	,037	,273	4,801	,000	,105	,252	,642	1,557

a. Dependent Variable: Управление чрез организационни ценности

Статистическата значимост на константата (4,586***) показва, че има и други фактори, невключени в модела, които оказват влияние върху управлението чрез организационни ценности.

Стойностите на всички коефициенти b в колона B от таблица 4 са положителни, което показва, че връзките между изследваните фактори и управлението чрез организационни ценности са положителни. Това означава, че независимите променливи имат пряк и положителен ефект върху зависимата. От емпиричните стойности на коефициента t в колона t на таблица. 4 могат да се направят следните изводи. Най-силно е положителното влияние на независимата променлива *Познаване на организационните ценности* ($t=5,376^{***}$), следвано от влиянието на независимата променлива *Ролев модел* ($t = 4,801^{***}$), *Принадлежност* ($t = 3,707^{***}$) и *Готовност* ($t = 2,660^{**}$).

Следователно моделът на изследването не може да бъде отхвърлен. Този извод е в съзвучие с направения литературен обзор. Съзнателното отделяне на време за разбиране, осмисляне и активиране на организационните ценности е посочено като важен елемент в работата на мениджърите (Дракър, 2005; Blanchard, 2018; MacDonald, 2020). Такова внимание е необходимо не само там, където нещата работят добре, но особено в организациите, където има проблеми в това отношение (Cross et al., 2020).

Работата на мениджърите се изменя заради промените в средата. Повишаването на изискванията към служителите, промените в технологиите и начинът на работа

налагат мениджърите да оперират често в комплексни ситуации, при които не могат да се идентифицират нито точните проблеми, нито точните решения. Поради тази причина е необходимо включването на повече хора в разрешаването на предизвикателствата. Но това изисква те да имат желание да правят допълнителна стъпка, да дават повече, да измислят нови начини и подходи за работа. Това е възможно когато средата, в която работят мениджърите и служителите, им позволява да се чувстват комфортно, да са спокойни, че са приети. Те трябва да виждат приноса от дейността си, да се усащат като част от по-голяма общност.

В организационното поведение тази нагласа, се нарича ниво на принадлежност. То се определя от усещането да си уважаван и да си третиран справедливо (Deloitte Human Capital Trends, 2020). Чувството за изключеност, т.е. обратното на принадлежност, има същите неврологични и физиологични прояви като физическата болка (MacDonald et al., 2005). Показано е, че именно работата с организационната култура, в това число организационните ценности, е водещият фактор за повишаване на чувството за принадлежност (Deloitte Human Capital Trends, 2020). Съответствието между личните ценности (или това, което индивидът цени и счита за важно) и организационните ценности (това, което организацията цени и счита за важно) е съществено за добрата връзка между мениджър и организация. Когато е налице добро съответствие, тогава има хармония между индивида и организацията. Чувството, че мениджърът е в среда, която цени и насърчава важните за него неща, подкрепя усещането за принос и повишава нивото на принадлежност. Това обикновено се постига с помощта на управление чрез организационните ценности, т.е. тяхното показване, изговаряне, обсъждане, вплитане в процесите и дейностите на мениджърите (Dolan et al., 2006; Vveinhardt et al., 2018). Това подкрепя съществено и обвързването на практиките за управление на хората с организационните ценности, като се започне от подбора на нови служители, премине се през тяхното развитие и се стигне до задържането им в организацията. **Данните от регресионния анализ дават информация за позитивно влияние между нивото на принадлежност на мениджъра към организацията и управлението чрез организационни ценности.** Това се доказва и от направения теоретичния обзор и дескриптивен анализ.

Връзката между готовността за управление чрез организационни ценности и практическото им приложение в управлението е пряка и позитивна според получените резултати. Редица изследователи също коментират, че за да се осъществи

дадена дейност е важно да има не само желание и мотивация, но и способности (Blanchard и Broadwell, 2018).

От регресионния анализ се установява, че съществува връзка между нивото на ангажираност и управлението чрез организационни ценности, която обаче е статистически незначима, заради получените стойности на доверителния интервал. Този извод от настоящето изследване не е подкрепен от резултатите на други изследователи (Vveinhardt et al., 2006, 2018; Bakotic, 2016; Gallup, 2016; AON, 2015; Barrett, 2014; Oehler, 2015).

Данните показват също, че съществува пряка положителна връзка между **ролевия пример както на мениджъри, така и на отлични служители при управлението чрез организационни ценности**. Силата на личния пример е доказана както в редица изследвания (Pettigrew, 1979; Schein, 1984; Lencioni, 2002; Prius, E., 2011), така и в практиката.

Зависимостта между независимите и зависимата променлива се проверява и с помощта на доверителните интервали. Резултатите в таблица 4 показват, че параметърът за първия индекс принадлежи на множеството (0,184; 0,397), или по друг начин казано, с вероятност 95% може да се твърди, че този параметър е число в посочения интервал. По същия начин се вижда, че при всички показатели интервалите са с числа, различни от 0, с изключение на интервала за Индекс 4 (*Ниво на ангажираност*), който е -.033; ,123. Това означава, че 0 може да бъде стойност на параметъра на този индекс, което означава висока вероятност за статистическа незначимост на регресионния коефициент на променливата Ангажираност.

В същата таблица 4 е представена и проверката за мултиколинеарност. Проверят се **толерансът и коефициентът на инфлиране – variance inflation factor – VIF**. Установява се, че в настоящия модел всички коефициенти на инфлиране са под 10, т.е. вероятността от поява на мултиколинеарност е ниска (в последната колона – Collinearity Statistics, VIF) и толерансът е много над 0,1 (предпоследна колона в същата таблица: Tolerance)..

В таблица 5 са представени резултати от диагностика за колинеарност относно негативното влияние на променливи, които са свързани по-силно. Това може да се установи при внимателния анализ на кондиционния индекс (condition index). Стойността на кондиционния индекс е малко над 30, но както вече беше установено, коефициентите на инфлиране (VIF) на всички индекси са под 10. Това дава основание да се допусне, че няма голяма опасност от мултиколинеарност.

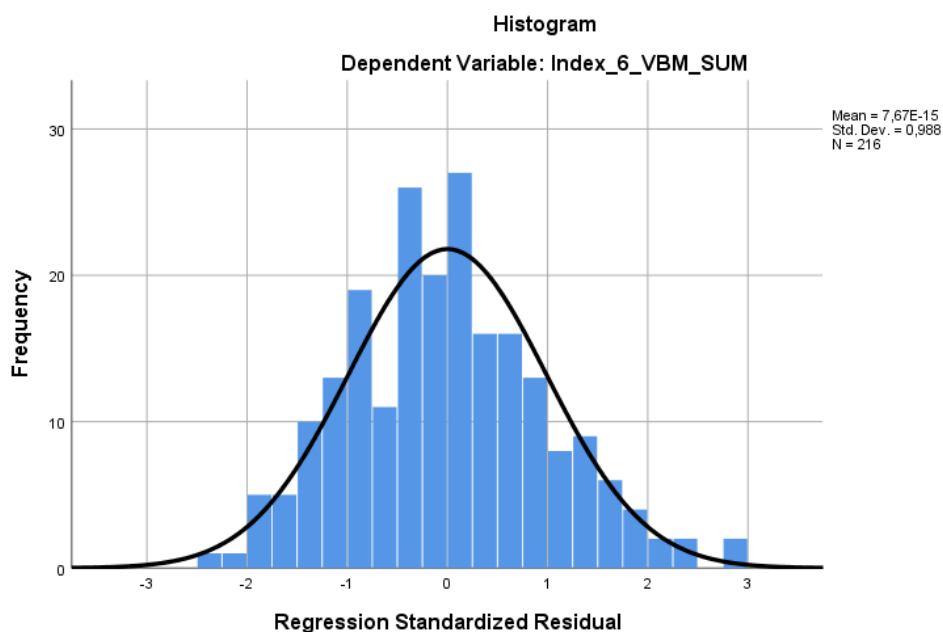
Таблица 5. Диагностика за колинеарност

Model	Dimensi on	Eigen value	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	Степен на познаване	Принадлежност	Готовност	Ангажираност	Ролеви модел
1	1	5,955	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,014	20,832	,04	,00	,05	,39	,00	,49
	3	,012	22,055	,03	,02	,03	,43	,21	,31
	4	,008	26,546	,02	,15	,17	,03	,72	,04
	5	,007	30,199	,37	,04	,58	,16	,03	,17
	6	,004	36,461	,54	,78	,18	,00	,05	,00

a. Dependent Variable: Управление чрез организационни ценности

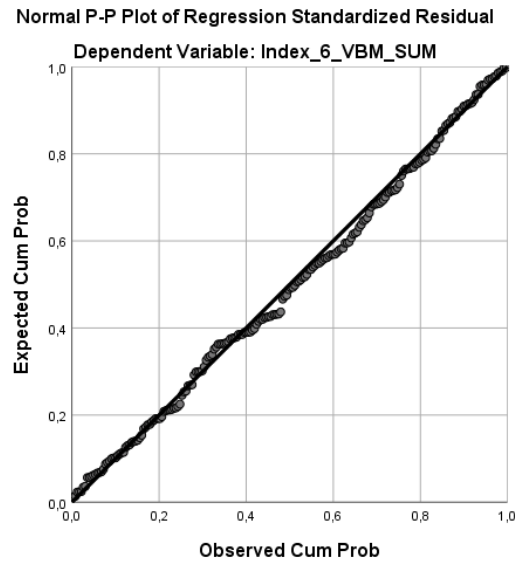
Графичните изображения на регресионната функция показват колко се доближават данните до нормалното разпределение. В получените резултати се търси наличие или липса на симетричност. Сравнението на графичното изображение „хистограма“ показва доколко емпиричното разпределение се различава от нормалното. В настоящото изложение се дава само визуална представа без точните стойности.

На фиг. 3 е показана хистограмата от регресионния анализ при зависима променлива *Управление чрез организационни ценности*. Вижда се, че данните са разпределени по-скоро симетрично, като в близост от средната аритметична се наблюдава леко изпъкване. В случая се наблюдава разпределение, близко до нормалното.



Фиг. 3. Хистограма на зависима променлива *Управление чрез организационни ценности*

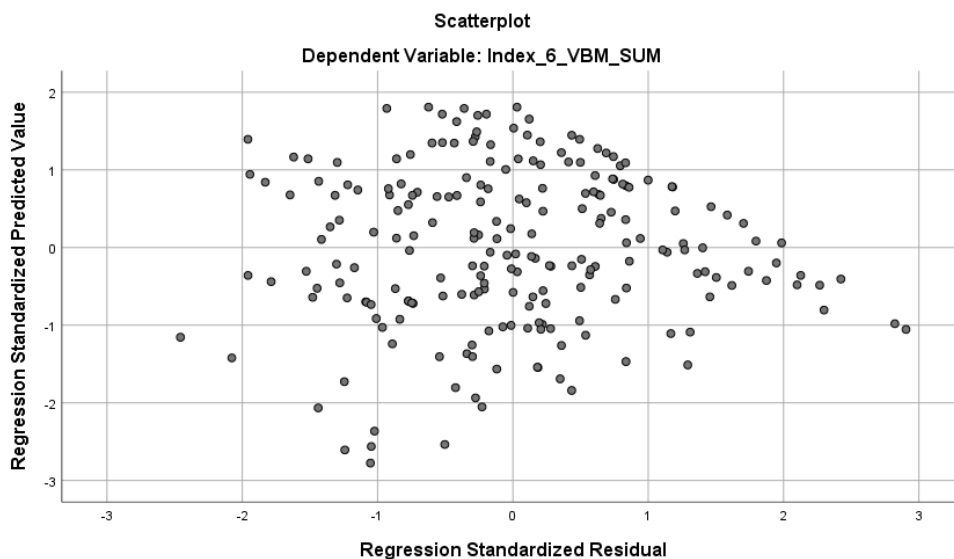
За по-прецизно сравнение може да се разгледа графично изображение за нормално разпределение, както е показано на фиг. 4.



Фиг. 4. Нормален P-P плот, за зависима променлива Управление чрез организационни ценности

Плотът показва, че наблюдаваната кумулативна вероятност се доближава до очакваната кумулативна вероятност. Т.е. отклоненията на емпиричните стойности от теоретичните, оценени чрез функцията на нормалното разпределение, не са съществени.

Графиката на разсейване показва, че остатъците са по-скоро безпорядъчно разхвърлени, няма формирани клъстери под нулевата линия и може да се каже, че няма линейна зависимост между тях, т.е. остатъчният член е с нормално разпределение. Това е основание да се заключи, че предпоставката за хомогенност на дисперсията не е нарушена.



Фиг. 5. Графика на разсейване за зависима променлива Управление чрез организационни ценности

Високата стойност и значимостта на константата показват, че има и други, невключени в модела фактори, които влияят върху избраната зависима променлива. Те биха могли да бъдат времето, прекарано в компанията, позицията и др. (O'Reilly, 1991; Dolan et al., 2006; Vveinhardt et al., 2018). В регресионното уравнение бяха включени и демографски променливи като образование, пол, населено място, стаж в банката, позиция. Резултатите обаче показаха статистически назначимо влияние на тези променливи, с изключение на пола, независимо че стойността на свободния член се намали. Включването на пола увеличава вероятността от нарастването на мултиколинеарността. Поради тази причина, тези променливи не се включват в анализа.

Изводи. Редица изследователи стигат до извода че управлението чрез организационни ценности е ключов подход в управлението. Сред тях са Долън и Гарсия, (1997, 1999, 2002), които разработват свой подход и му дават име „Управление чрез ценности“, с който надграждат съществуващите до момента модели за управление – управление чрез инструкции и управление чрез цели. Барет (2002, 2010, 2014, 2015) описва своя модел за работа и живеене в организациите като се аргументира, че именно организациите, в които организационните ценности са включени в работата и взаимоотношенията, ще са най-успешните. Бланчард (2018) самостоятелно и със свои колеги, публикува редица изследвания и примери за ролята на организационните ценности в работата на един ръководител. Бояцис и др. (2018) показват, че работата на ръководителите е да създават условия, в които служителите израстват, чувстват се сигурни и преживяват ценностите си на работното място, като подчертават ролята на организационните ценности.

Кар и др. (2020) описват факторите, които отличават водещите организации от останалите и подчертават, че именно умението да се превеждат организационните ценности на практически и разбираем език е една от важните задачи на ръководителите. Смет и др. (2021) затвърждават този извод и допълнително подчертават значимостта на познаването на изискванията към хората, при това съобразено с особеностите на работата им. Необходимостта да се обръща специално внимание на това, какво точно означават организационните ценности, как са разбирани от мениджърите и предизвикателствата, свързани с този процес, е ясно очертана в изследването на Сул и др. (2020). В същото изследване са показани ползите от доброто управление чрез организационни ценности, които са отразени в бизнес резултати.

В класическите трудове на Гринлийф (1976), Петигрю (1979), Шайн, (1984), Питърс и Уотърман (1982) се говори за отговорността на ръководителите да взимат предвид аспекта на организационната култура и осъзнато да използват организационните ценности като управленски инструмент. Ролята на принадлежността към дадена организация и как това се съотнася към начина, по който мениджърът показва организационната култура и ценности, са разкрити от изследванията на Крос и др. (2021); Гормън (1987); Вивенхард (2016, 2017, 2018). Не само способността да се говори и дебатира за организационните ценности, но и нивото на принадлежност на мениджъра към организацията подкрепя внедряването на организационната култура в практиките на организацията и в поведението на служителите. Това обичайно е свързано и с нивото на готовност за управление чрез организационни ценности, което е необходимо да притежават мениджърите. Готовността е резултат от тяхното желание и техните способности (Blanchard, 2018).

Нивото на ангажираност пряко влияе върху начина, по който хората вършат работата си. Ангажираността е комплексна величина, която се свързва с това, хората да имат желание да се отдават на работата си, лоялни са към организацията и припознават организационните ценности (Kanter, 1972; Buchanan, 1974). Когато организационните ценности са ясни и се практикуват, т.е. това, което се казва, съответства на това, което се прави, мениджърите и служителите са активно ангажирани към постигане на висшата цел на организацията (Lencioni, 2002). Колинс (2010) описва работата с организационната култура, в това число и управлението чрез организационни ценности, като една от предпоставките компаниите да са успешни. Това продължава да се проявява през тенденциите, които Каджи и др. (2019, 2020) установяват в изследванията си за развитие на организациите във връзка с работата им за управление на човешкия капитал.

Резултатите от регресионния анализ показват, че е налице пряка и позитивна връзка между степента на познаване на самите организационни ценности, принадлежността към организацията, готовността за управление чрез организационни ценности и ролевия модел на мениджърите, необходими за интегрирането на организационните ценности на работното място от една страна, и от друга – управлението чрез организационни ценности.

Няма доказателства за статистическата значимост между нивото на ангажираност на мениджърите и влиянието върху управлението чрез организационни ценности. По отношение на издигнатите хипотези това означава наличие на подкрепа за хипотези 1, 2, 3 и 5 и неприемане на хипотеза 4. По-конкретно:

- **Хипотеза 1:** Доказва се, че колкото по-добре мениджърът познава организационните ценности, толкова повече би внедрявал техните принципи и очаквания в работата си, т.е. вероятността да управлява чрез организационни ценности ще е по-висока.
- **Хипотеза 5:** Степента за управление чрез организационни ценности е по-висока, когато ролеви пример се показва редовно и намира израз в редица области на работата и работното ежедневие. . Ролеви пример е втора по сила и интензитет променлива.
- **Хипотеза 2:** Допускането, че принадлежността към организацията има позитивно влияние върху управлението чрез организационни ценности, не може да се отхвърли.
- **Хипотеза 3:** Готовността за управление чрез организационни ценности има пряко и позитивно влияние върху управлението чрез организационни ценности.
- **Хипотеза 4:** Допускането, че нивото на ангажираност на мениджърите, влияе върху управлението чрез организационни ценности по положителен начин, не намира статистически значими доказателства.

Практическо приложение Посочено е практическото приложение на направените изводи и са представени конкретни препоръки към мениджърите в организацията, в която е проведено изследването.

Възможности за по-нататъшна работа по темата на дисертацията. Изследването може да продължи в няколко посоки. Възможно е да се направи допълнително проучване, за да се установи кои други променливи влияят върху зависимата променлива Управление чрез организационни ценности. Добре е да се увеличи обхватът на изследването, като се включат повече организации и се очертае какви тенденции се наблюдават. Препоръчително е да се включат мненията и на служителите, тъй като според някои автори, те също са носители на организационната култура (Schein, 1984; Хофстеде и др., 2020). Възможно е изследването да се повтори, за да се види как се променят процесите във времето.

Заключение

Целта на дисертационния труд е да се разкрие значението на факторите, които влияят върху управлението чрез организационни ценности. Тези фактори са извлечени от литературния преглед и са следните: Степен на познаване на организационните ценности; Принадлежност към организацията; Готовност за управление чрез организационни ценности; Ниво на ангажираност на мениджърите; Ролеви модел за демонстриране на организационните ценности в работата.

Конкретните **задачи** за реализирането на тази цел предполагаха разработването на теоретичен модел, който да позволи да се установи какво е влиянието на посочените фактори върху управлението чрез организационни ценности; съставянето на изследователски инструмент за събиране на данни; и апробиране на модела сред респонденти от голяма организация. Въз основа на разработения модел се тестват 5 хипотези.

Обектът на дисертационния труд е управлението посредством организационните ценности, а **предметът** на изследването се отнася до взаимовръзката между управлението чрез организационни ценности и факторите, които влияят върху него. **Единици на изследването** са мениджърите на средни и високи мениджърски нива от голяма финансова организация. **Приложената методология** включва количествено изследване (анкета), полуструктурирани интервюта, фокус групи и анализ на документи.

В рамките на изследването е направен **литературен обзор**, който обхваща теми като: култура, организационна култура, ценности, организационни ценности и ролята на мениджърите. При прегледа на ролята на мениджърите бяха разгледани съвременните изисквания към мениджърите, познаването на организационните ценности, принадлежността към организацията, готовността за управление чрез организационни ценности, нивото на ангажираност на мениджърите, ролевият модел за управление и работа чрез организационни ценности и управлението чрез организационни ценности. На база на разгледаните източници и изследвания е конструиран модел на изследването.

Анализът се основава на данни, получени от 219 респондента, 15 интервюта и 21 фокус групи с над 180 мениджъра. Данните от въпросника са обработени и са обработени чрез множествена линейна регресия; резултатите от интервютата и фокус групите са обработени чрез контент анализ.

От получените резултати се установи, че хипотези 1, 2, 3 и 5 не могат до бъдат отхвърлени, докато хипотеза 4 не намира потвърждение. Доказано е, че степента на познаването на ценностите от мениджърите има най-силно пряко и положително влияние върху управлението чрез организационни ценности, следвано от прякото и позитивно влияние на ролевия модел, принадлежността и готовността. Следователно, колкото по-голямо е познаването на организационните ценности от мениджърите, колкото по-силен е ролевият модел, чувството за принадлежност и готовността, толкова по-вероятно е да се прилага управление чрез организационни ценности.

На тази основа може да се приеме, че **изследователската теза** за пряката и положителна връзка между Управлението чрез организационни ценности и степента на

познаване на организационните ценности, принадлежността към организацията, готовността да се ръководи чрез организационни ценности, ангажираността и ролевия модел от мениджърите и отличните служители е доказана в по-голямата си част (с изключение на фактора ангажираност).

Приноси на дисертационния труд

1. Въз основа на направения анализ на културата, организационната култура, ценностите и организационните ценности през призмата на управленския подход е съставен концептуален модел за оценка относителното значение на факторите, които влияят върху управлението чрез организационни ценности.

2. Моделът е тестван успешно върху данните от анкетираните чрез авторски въпросник мениджъри в голяма финансова организация, в рамките на програма за активиране на работата с организационни ценности.

3. Получените резултати разкриват силата на изследваните фактори, които влияят върху управлението чрез организационни ценности, като: степен на познаване на организационните ценности, принадлежност към организацията, готовност за работа с организационна култура, ангажираност към организацията и ролевия модел върху управлението чрез организационни ценности.

4. Доказано е, че най-силна е връзката между степента на познаване на организационните ценности и управлението чрез организационни цели, следвана от ролевия модел, усещането за принадлежност и готовността за управление чрез организационни цели,. Нивото на ангажираност влияе положително, но статистически незначимо върху управлението чрез организационни ценности.

5. Резултатите от дисертационния труд допринасят за обогатяване на управленските подходи, свързани с организационната култура и управлението чрез организационни ценности.

Публикации, свързани с дисертационния труд

1. Михайлова, З. (2020) „Подкрепа на желаната организационна култура чрез управление, базирано на ценности“. В: Трета обща докторантска конференция „Млади изследователи“, 27 февруари 2020 г., СУ „Св. Климент Охридски“. Сборникът е в процес на рецензиране, линк към програмата:

[link: https://www.uni-sofia.bg/index.php/novini/kalendar/tretata_obscha_doktorantska_konferenciya_mladi_izsledovateli](https://www.uni-sofia.bg/index.php/novini/kalendar/tretata_obscha_doktorantska_konferenciya_mladi_izsledovateli)

2. Михайлова, З. (2020) „Резултати от изследване за прилагане на организационните ценности като управленски подход“. – В: Международна научно-практическа конференция на тема „Управление на човешките ресурси в ерата на дигиталните предизвикателства“, Икономически университет – Варна, „Наука и икономика“; ISBN: 978-954-21-1051-4,

[link http://conference.ue-varna.bg/hrm/wp-content/uploads/Proceedings/HRMConfProceeding2020.pdf](http://conference.ue-varna.bg/hrm/wp-content/uploads/Proceedings/HRMConfProceeding2020.pdf)

3. Михайлова, З. (2020) „Организационните ценности като управленски подход по време на криза“. В: Международна научно-практическа конференция на тема „Управление на човешките ресурси в ерата на дигиталните предизвикателства“, Икономически университет – Варна, „Наука и икономика“; ISBN: 978-954-21-1051-4,

[link http://conference.ue-varna.bg/hrm/wp-content/uploads/Proceedings/HRMConfProceeding2020.pdf](http://conference.ue-varna.bg/hrm/wp-content/uploads/Proceedings/HRMConfProceeding2020.pdf)

4. Михайлова, З. (2019) „Организационните ценности като управленски подход – изводи от качествено проучване“. В: Международна научна конференция „Лидерство и развитие на човешките ресурси“. София, СУ „Св. Климент Охридски“, Философски факултет; ISBN (online) 978-954-07-4979-2;

[link https://unipress.bg/image/catalog/1pdf/0231.pdf](https://unipress.bg/image/catalog/1pdf/0231.pdf)

5. Михайлова, З. (2019) „Ролята на коучинга при работа с организационните ценности като управленски подход“. В: Национална кръгла маса „Устойчиво управление на човешките ресурси в съвременната икономическа реалност“, Икономически университет – Варна, „Наука и икономика“; ISBN 978-954-21-1005-7;

[link http://conference.ue-varna.bg/hrm/wp-content/uploads/Proceedings/HRMConfProceeding2019.pdf](http://conference.ue-varna.bg/hrm/wp-content/uploads/Proceedings/HRMConfProceeding2019.pdf)

Информационни източници

- Андерсен, С. (2021). Писмата на Джеф Безос, Кръг.
Алтимирска, Е. (1997). Дипломна работа.
Байчинска, К. (1989). Теоретико-методични проблеми при изучаването на структурата на ценностната система. Социологически преглед, 8, 36-54.
Байчинска, К. (1994). Ценности. Ценностен стрес... Ценностна криза! С., АИ "Марин Дринов".
Бок, Ласло (2015). Новите правила. Разкрития в Google, които ще променят начина ви на живот и работа.
Браун, Б. (2014). Даровете на несъвършенството, Август.
Ганева, З. (2015). Да преоткрием статистиката с IBM SPSS Statistics, Elestra.
Гарванова, М. (2013). Трансформация в ценностите на съвременния българин, издателство За буквите – О писменехъ.
Гоев, В., Бошнаков, В., Тошева, Е., Харалампиев, К., Бозев, В (2019). Статистически анализ в социологически, икономически и бизнес изследвания, Издателски комплекс УНСС.
Горчева, Т. (1996). Същност и обхват на фирмената култура. - Проблеми на труда, бр. 8.
Господинов, Б. (2016). Научното педагогическо изследване, Методологически, технологични и методически аспекти, С., Университетско издателство „Св.Климент Охридски“.
Давидков, Ц., Сотирова Д. (2005). Новата административна култура: организационни проблеми и лични стратегии за промяна. С., СУ „Св. Кл. Охридски“.
Давидков, Ц. (2012). Управление на организациите. Поведението в организационен контекст, София.
Давидков, Ц. (2015). Организационна култура - Същност и основни характеристики. Организационното поведение в културен контекст. С., Списание Библиотека, година XXII (LXI) 5'2015.
Давидков, Ц. (2016). Управление на организациите. София.
Джонев, С. (2004). Социална психология, т.5, Софи – Р.
Джонев, С., димитров, П. (2014). Организационно консултиране. Мениджмънт. Управление на човешките ресурси. Том 2. София, Ен Джи Би Консултинг.
Джонев, С. (2000). Социалната организация - Теория, диагностика, консултация.
Димитров, К., (2012). Фирмена култура. С., Издателски комплекс – УНСС.
Димитрова, Я (2012). Корпоративната култура като конкурентно предимство. С., Академично издателство „Проф. Марин Дринов“.
Дракар, П. (2002). Иновации и предприемачество С., Класика и стил.
Дракар, П. (2003). Мениджмънт. Задачи, отговорности, практики, С., Класика и стил.
Дракар, П. (2005). Мениджмънт предизвикателствата през XXI век, С., Класика и стил.
Дракар, П. (2006). Мениджмънт в следващото общество, С., Класика и стил.
Дракар, П. (2010). Практика на мениджмънта, С., Класика и стил.
Илиева, С. (2006). Организационна култура: Същност, функции и промяна. София, Университетско издателство "Св. Климент Охридски".
Илиева, С. (2009). Ценности и трудова мотивация. София, Университетско издателство "Св. Климент Охридски".
Илиева, К., Илиева, Р. (2012). Диагностика и промяна на организационната култура. Съобразно рамката на конкуриращи се ценности. София, Класика и стил.
Камерън, К., Куин, Р. (2012). Диагностика и промяна на организационната култура. Съобразно рамката на конкуриращи се ценности. София, Класика и стил.
Карабельова, С. (2011). Ценности и културни практики в България. С.: Класика и стил.
Карабельова, С., Папазова, Е., Пенчева, Е., Муди, Р., Батхърст, Дж. Измерения на ценностите в труда. // Годишник на СУ „Св. Кл. Охридски“, кн. „Психология“, т. 101, УИ "Св. Кл. Охридски", С., 2011. <http://hdl.handle.net/10506/477>.
Калинов, К. (2010). Статически методи в поведенческите и социалните науки, издателство Нов Български Университет.
Минцбург, Х (2017). Да управляваш с лекота. Какво правят мениджърите и как могат да го правят още по-добре, СВС Publishing.
Наумов, И. Организационно поведение (Увод в дисциплината) http://www.omda.bg/public/institut/ilia_naumov/kniga-Ilia-Naumov.pdf .
Паунов, М (2001). Мотивация за добрите резултати и лоялността на хората, с които работим, Университетско издателство „Стопанство“.
Паунов, М (2012). Емоциите на човешкия ресурс, Издателски комплекс на УНСС.
Паунов, М, Паунова, М, Паунов, А (2013). Организационно поведение, С., Сиела Норма АД.
Паунов, М (2015). Организационна култура, С., Издателски комплекс – УНСС.
Паунов, М (2020). Българското (не)доверие, С., Издателски комплекс – УНСС.
Петкова-Гурбалова, И. (2019). Лидерството – съвременните тенденции на развитие: примерът България, Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.
Проданова, Е. (2019). Формиране на организационна култура и групова ефективност за новостартиращи компании - дисертация, София.
Стойков, Л.(1995). Фирмена култура и комуникации. София.
Тончев, Г. (1993). Основни функции на мениджъра, Загер.
Тончев, Г. (1993). Управление на персонала,. София.
Тромпенаарс, Ф., Хампдън -Търнър, Ч. (2004). Да се носиш по вълните на културата. София.
Търнър, В. (1999). Ритуалният процес. Структура и антиструктура, ЛИК.
Христов, С. (1993). Външна и вътрешна среда на организацията. Варна.
Чавдарова, В (2009). Ценностите и ценностните ориентации във фокуса на съвременните теоретични и приложни социално-психологически изследвания, "Библиотека Дюног. Психология 2008", Университетско издателство "Св.св.Кирил и Методий" В.Търново, 2009 г., с.112-146, ISBN 978-954-685-2.
Чиксентимихай, М, (2016). Психология на оптималното преживяване, изд.Хермес.
Хофстеде, Х, Хофстеде Х.Я., Минков, М. (2020). Култури и организации. Софтуер на ума. Междукултурното сътрудничество и неговото значение за оцеляването. Издателство „Класика и стил“.
Alvesson, M. (2013). Understanding Organizational Culture, SAGE Publications Ltd.
AON Hewitt and Richard Barrett Values Center (2009). Point of view "Engagement and Culture: Engaging talent in Turbulent Times", link: <https://thinkingpartnersblog.files.wordpress.com/2016/05/hewitt-engagement-and-culture.pdf>.
Argyris, C. (1971). Management and Organizational Development: the Path from XA to YB. New York: McGraw-Hill. ISBN 0-07-002219-4.
Badaracco, J. (2006). The Discipline of Building Character, Harvard Business Review.
Bakotic, D. (2016). Relationship Between Job Satisfaction and Organisational Performance, Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 29:1, 118-130, DOI: 10.1080/1331677X.2016.1163946.
Ball-Rokeach, S. J., Rokeach, M., & Grube, J. W. (1984). The Great American Values Test: Influencing behavior and belief through television. New York: Free Press.

- Barrett, R. (2010). Coaching for Cultural Transformation. Using the IVA, IDR, LVA, and LDR for Coaching. https://www.valuescentre.com/sites/default/files/uploads/coaching_for_cultural_transformation.pdf, [online] [2019-09-01].
- Barrett, R. (2014). Evolutionary Coaching. A Value-Based Approach to Unleashing Human Potential, Lulu Publishing Services.
- Barrett, R. (2014). The Values Driven Organisation. Unleashing Human Potential for Performance and Profit, Routledge.
- Barrett, R. (2015). The Metrics of Human Consciousness, Lulu Publishing Services.
- Barrett, R. and team (2021) Why Values are Important, <https://www.valuescentre.com/values-are-important/>
- Baumgartner, N. (2020). Build a Culture That Aligns with People's Values, Harvard Business Review.
- Bem, D., & Allen, A. (1974). On predicting some of the people some of the time. The search for cross-situational consistencies in behavior. *Psychological Review*, 81, 506–520.
- Bennett, J. Bush, M. (2018). chapter Organisational Development in Action: Values-Based Coaching, Enacting Value-Based Change
- Bersin, J. Josh Bersin Academy <https://bersinacademy.com/>.
- Bilsky, W., Schwartz, S. (1994). Values and personality. *European Journal of Personality*, 8, 163 - 181.
- Blanchard, K. Broadwell, R. (2018). *Servant Leadership in Action*.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Brooks, L.L., Owen, R. (2009). Answering the Ultimate Question, Josee-Bass.
- Bruno, L., Lay, E (2008). Personal Values and Leadership Effectiveness, *Science Direct, Journal of Business Research* 61.
- Bourke, J., Dillon, B (2018). The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths," *Deloitte Review* 22, January 22, 2018, link: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html>.
- Boyatzis, R. Smith, M. Oosten, E., (2019). Coaching for Change, *Harvard Business Review* Sept-Oct 2019.
- Buchanan, B. (1974) "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations." *Administrative Science Quarterly*, 18.
- Burke, W. (2011). *Organization Change, Theory and Practice*, SAGE Publications.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of product innovation management*, 30(4).
- Campbell, D. Edgar, D. Stonehouse, G. (2011). *Business Strategy*, 3rd edition.
- Campion, M. A., McClelland, C. L. (1993). Follow-up and extension of the interdisciplinary costs and benefits of enlarged jobs. *Journal of Applied Psychology*, 78(3).
- Carr, E., Cooney, G., Gray, C., Greenberg, S., Kellerman, G., Reece, A., Robichauk, A., BetterUp | The value of belonging at work: New frontiers for inclusion.
- Chan, K. C., Gee, M. V., & Steiner, T. L. (2000). Employee happiness and corporate financial performance. *Financial Practice and Education*, 10, 47–52.
- Chatman, J. Gino, F (2020). Don't let the pandemic sink your company culture, HBR.
- Collins, J. (2001). *From good to great*.
- Covey, S. (2006). *The Speed of trust: the one thing that changes everything*.
- Cox, A., Pinfield, S (2018) Extending McKinsey's 7S model to understand strategic alignment in academic libraries, *Emerald Insight*
- Coyle, D. (2018). *The Culture Code. The Secrets of Highly Effective Groups*, rH Business Books.
- Clutterbuck, D., Megginson, D. and Bajer, A. (2016). *Building and Sustaining a Coaching Culture*.
- Creswell, J (2009). *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, 3rd edition.
- Cross, R., Edmondson, A. Murphy, W (2019). A Noble Purpose Alone Won't Transform Your Company, *MIT Sloan Management Review*.
- Csikszentmihaly, M. Seligman, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction, *American Psychologist* 55(1):5 – 14.
- Dandridge, T. (1986). Ceremony as an Integration of Work and Play. *Organization Studies: An international multidisciplinary journal devoted to the Studies of organizations, organizing, and the organized in and between societies*, 7(2).
- D'Auria, G. De Smet, A. (2020). Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges, *McKinsey*.
- Davidkov, T. Yordanova, D. Kanazireva, R. (2017). *Entrepreneurs in Bulgaria during 2004-2011 (Value Analysis) Business Administration Theory and Practice in Bulgaria*, St Kliment Ohridski University Press.
- Davis, S. (1984). *Managing corporate culture*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Davis-Blake, A., & Pfeffer, J. (1989). Just a mirage. The earth for dispositional effects in organizational research. *Academy of Management Review*, 14, 385–400.
- Deal, T.E., Kennedy, A.A. (1982, 1998, 2000). *Corporate Cultures. The rites and rituals of corporate life*, Harmondsworth: Penguin Books, 1988; reissue Perseus Books, 2000.
- Deloitte team (2020), Resilient Leader Collection, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/connecting-for-a-resilient-world.html>
- Deloitte team (2021) Resilient Leader Collection, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/connecting-for-a-resilient-world.html>
- Denison, D. R., Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6, 204 – 223.
- Denison, D., Nieminen, L., Biermeir-Hanson, B. (2013). Aligning leadership and organizational culture: The leader-culture fit framework for coaching organizational leaders. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65 (3).
- Dhirngra, N. Emmett, J. Samo, A. Schanginger, B. (2020). Igniting individual purpose in times of crisis. *McKinsey Quarterly*.
- Dolan, S., Garcia, S. (2002). Managing by Values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century, *Journal of Management Development*.
- Dolan, S. (2011). *Coaching by values: A guide to success in the life of business and the business of life*, Bloomington, IN: iUniverse, Inc.
- Dolan, S., Garcia, S., Richley, B. (2006). *Managing by Values: A corporate guide to living, being alive, and making a living in the 21st century*, London; New York: Palgrave MacMillan.
- Downey, H., Hellriegel, D., & Slocum, J. (1975). Congruence between individual needs, organizational climate, job satisfaction and performance. *Academy of Management Journal*, 18, 141–154.
- Duan, L. Krishnan, R. Weddle, B. (2017) The Yin and Yang of Organisational Health, *Organisation Health Index*, by McKinsey <https://www.mckinsey.com/solutions/orgsolutions/overview/organizational-health-index>
- Dupnock, L.M. (2010). Independent Resataurant Employee Job Satisfaction in College Town. A Dissertation Requirements for the Degree of Philosophy, Indiana University of Pennsylvania.
- Edmondson, A. (2020). "Don't hide bad news in times of crisis", *Harvard Business Review*, March 6, 2020, hbr.org.
- Elfline, J. (2012). *Aligned Action, Accredited Coach Training Program StudyBook*.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firm's financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 5–22.
- GALLUP (2017). *State of the Global Workplace*.
- Georgiadis, N., Melissourgos, Y., Dodouras, S., Lyratzaki, I., Dimitropoulos, G., Foutri, A., Mordechai, L., Zafeiroiu, R., PAPAYANNIS, T (2019) Reconnecting Nature and Culture—The INCREAtE Approach and Its Practical Implementation in the Island of Kythera, Heritage.

- Gorman, L. (1987). Corporate Culture – Why Managers Should Be Interested, *Leadership & Organization Development Journal*, Volume 8 (5): 7.
- Greenleaf, R. (1976). The Servant Leader.
- 2020 Global Human Capital Trends The social enterprise at work: Paradox as a Path Forward <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>.
- Griffis, H. (2018). State of Remote Work 2018 Report: What It's Like to be a Remote Worker in 2018, Buffer link: <https://buffer.com/resources/state-remote-work-2018/>.
- Enz, C. (1988). The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 33, 284–304.
- Frei, F.X. Morris A. (2020). Begin with Trust, Harvard Business Review.
- Frick, W. (2019). The Insider: What Companies Are Really For, 23 August 2019, e-mail communication.
- Hampden-Turner, C. (1990). Corporate Culture.
- Hertzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work* 2nd Edition.
- Hirschfeld, R.R. (2000). Does Revising the Intrinsic and Extrinsic Subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form Make a Difference? *Educational and Psychological Measurement*.
- Hirschfeld, P. P. (1991). How Employee Feedback Can Boost Organisational Performance, *Employment Relations Today*.
- Hofstede, G. (1980) *Culture Consequences*, Beverly Hills, Sage.
- Hofstede, G. (2021) *Our Models*, <https://hi.hofstede-insights.com/models>
- Hollenbeck, J., Wagner III, John A. (2014). *Organizational behavior: securing competitive advantage* (5th ed.). Australia: Thomson/South Western.
- Howitt, A. Leonard, H (2007). "Against desperate peril: High performance in emergency preparation and response," in Deborah E. Gibbons, ed, *Communicable Crises: Prevention, Response, and Recovery in the Global Arena*, first edition, Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Hsieh, T. (2010). *How Zappos Infuses Culture Using Core Values*, Harvard Business Review.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
- ICF, (2012). ICF Global Coaching Study, 2012 Executive Summary, [online] [2019-09-01] Достъпен: <https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2012ICFGlobalCoachingStudy-ExecutiveSummary.pdf>.
- ICF, (2016). ICF Global Coaching Study, 2016 Executive Summary, [online] [2019-09-01] Достъпен: https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary-2.pdf
- ICF Bulgaria, (2019). Въпроси и отговори за کوچинга. [online] [2019-02-10].
- Inglehart, R., Baker, W. (2000). Modernization, cultural change and the persistence of traditional values. *American Psychological Review*, 65, 1, 19 - 51.
- Inglehart, R., Welzel C., (2005). *Modernization, cultural change and democracy: the human development sequence*. New York and Cambridge: Cambridge University Press.
- Inglehart, R. (2021) *World Values Survey Site* <https://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>
- Kaji, J., Hurlley, B., Gangopadhyay, N., Bhat, R. Khan. A. (2019). Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. 2019 Deloitte Global Human Capital Trends.
- Kanter, R. (1972). *Commitment and Community. Communes and Utopias in Sociological Perspective*, Harvard University Press.
- Kanter, R. (2010). Ten Essentials for Getting Value from Values, Harvard Business Review.
- Kenrick, D., & Funder, D. (1988). Profiting from controversy. Lessons from the person-situation debate. *American Psychologist*, 43, 23–35.
- Kilmann, R. (1984). *Beyond the quick fix*. San Francisco: Jossey-Hass.
- Klau, M. (2010). *Twenty-First Century Leadership: It's All About Values*, Harvard Business Review.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. In: T. Parsons & E. A. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action* (pp. 388-433). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54, 101–114.
- Kroeber, A.L., Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*, Cambridge, MA, Harvard University
- Laloux, F. (2014) *Reinventing Organisations*, Nelson Parker.
- Latif, M. S., Ahmad, M., Qasim, M., Mushtaq, M., Ferdous, A., & Naem, H. (2015). Impact of employee's job satisfaction on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 7, 166–171.
- Lawrence, P (2017). Managerial coaching – A literature review, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* Vol. 15, No. 2, August 2017.
- Lee, J. Sniderman, B. Marquard, B. Galletto, N. Geeanpersadh, P. Cherny, M. (2020). Embedding trust into COVID-19 recovery Four dimensions of stakeholder trust, Deloitte.
- Lencioni, P. (2002). Make Your Values Mean Something, Harvard Business Review.
- Macdonald, A. (2020). Eight Management Ideas to Embrace in the 2020s, MIT Sloan Management Review.
- Macdonald, G., Leary, M. R. (2005). Why Does Social Exclusion Hurt? The Relationship Between Social and Physical Pain. *Psychological Bulletin*, 131(2), 202–223. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.202>.
- Mafini, C., & Poee, D. R. I. (2013). The relationship between employee satisfaction and organisational performance: Evidence from a South African government department. *The SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1). <http://www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/1090/1332>.
- Mcshane, S., Von Glinow, M. (2003). *Organisational Behaviour, Emerging Realities for the workplace Revolution*, McGraw Hill Irwin.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Mcgregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*.
- Miller, F., Garber, A. (2013). Better Collaboration When It Counts the Most, Deloitte, link: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-12/as-one.html>.
- Nelson, Debra L., Campbell, J., (2013). *Organisational Development. Science, the Real World and You*, Eight edition.
- Nieminen, L. Denison, D. Biermeier-Hanson, B. Heinz-Oehle, K. (2015) Schein, E (1985), *Organizational Culture and Leadership*.
- Oehler, K. (2015). Aon Hewitt's Model of Employee Engagement.
- O'Reilly, C., Caldwell, D., Chatman, J (1991). *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Peters, T. Waterman, R (1982). In search of excellence: lessons from America's best-run companies.
- Pettigrew, A.M., (1979). On studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, vol 24. №4 Qualitative Methodology.
- Pistru, J., Dimov, D. (2018). The Role of a Manager Has to Change in 5 Key Ways, Harvard Business Review.
- Pivec, N., & Potočan, V. (2015). The influence of employees' values on the acquisition of knowledge in organizations. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 61(6).

- Pondy, Louis R. (1975). Leadership is a language game.
- Price, H. (2020). How important is it for employees to belong, Culture Amp Blog.
- Pruis, E. (2011). The Five Key Principle for Talent Development, Emerald Industrial and Commercial Training, V.43, issue 4.
- Psiloutsikou, M. The added value of coaching compared to a friendly discussion: Insight from behavioral economics International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research 9(2): 47-58[online] [2019-07-01] <http://ijbesar.teiimt.gr>.
- Reichheld, F. (2003). The One Number You Need to Grow, Harvard Business Review.
- Reichheld, F. (2006). The Ultimate Question. Driving Good Profits and True Growth, Harvard Business School Press.
- Reichheld, F. (2021) What is Net Promoter Score, https://sightmill.com/Net_promoter_score
- Roelen, C.A.M., Koopmans, P.C., Groothoff, J.W. (2008). Which work factors determine job satisfaction? Work 30(4), 433-439.
- Rokeach, M. (1973). The nature of human values. New York: The Free Press.
- Rokeach, M. (1979). Introduction. In: M. Rokeach (Ed.), Understanding human values: Individual and societal (pp. 1-11). New York: Free Press.
- Rokeach, M., & Ball-Rokeach, S. J. (1989). Stability and change in American value priorities, 1968–1981. American Psychologist, 44, 775–784.
- Rosenberg, M (2015). Non-Violent Communication, Puddledancer Press.
- Russell, S. S., Spitzmuller, C., Lin, L., Stanton, J., Smith, P.C., Ironson, G. (2004). Shorter can Also be Better: The Abridged Job in General Scale, Education and Psychological Measurement.
- Saffold, G (1988). Culture traits, strength, and organizational performance. Moving beyond “strong” culture. Academy of Management Review, 13, 546–558.
- Sagiv, L., Schwartz, S.H. (2007). ‘Cultural values in organisations: insights for Europe’, European J. International Management, Vol. 1, No. 3, pp.176–190.
- Scott, B. (2010). “A daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being.” Organizational Behavior and Human Decision Processes, Volume 113, Number 2, pp. 127–40.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan Management Review.
- Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership, a dynamic view, San Francisco: Jossey-Boss.
- Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership, San Francisco: Jossey-Boss.
- Schepard, B. Anfield, S. Jenkins, A. Zarubina, D. (2021) PwC Six Paradoxes of Leadership, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/succeeding-in-uncertainty/six-paradoxes-of-leadership.html>
- Schmidt, E., Rosenberg, J. (2014). Google, How Google Works, Grand Central Publishing.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: M. P. Zanna (Ed.), Advances in experimental social psychology, Vol. 25 (pp. 1-65). New York: Academic Press.
- Schwartz, S.H. (1994a). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? Journal of Social Issues, 50, 19-45. ~ 252.
- Schwartz, S.H. (1994b). Beyond Individualism/Collectivism: New cultural dimensions of values. In: U. Kim et al. (Eds.), Individualism and collectivism: Theory, method, and applications (pp. 85-119). Newbury Park, CA: Sage.
- Schwartz, S.H. (2006a). Les valeurs de base de la personne: Theorie mesures et applications [Basic human values: Theory, measurement, and applications]. Revue Française de Sociologie, 47,249-288.
- Schwartz, S.H. (2006b). Basic human values: Theory, methods, and applications.<http://dpms.csd.auth.gr/emplak/Schwartzpaper.pdf>.
- Schwartz, S.H. (2007). Value orientations: Measurement, antecedents and consequences across nations. In: R. Jowell et al. (Eds.), Measuring attitudes cross-nationally: Lessons from the European Social Survey (pp. 169-203). London: Sage.
- Schwartz, S.H. (2008). Cultural value orientations: Nature and implications of national differences. Moscow: State University Higher School of Economics Press.
- Senge, P.M. (1990). The fifth discipline. The art and practice of the learning organisation, Random House Business Books, Boston.
- Siehl, C., Martin, J. (1990). Organizational culture: A key to financial performance? In B. Schneider (Ed.), Organizational climate and culture, 241–281.
- Silverzweig, S., Allen, R. (1976). Changing the Corporate Culture. Sloan management review 17.
- Smith, H. (2000). What Matters Most. The Power of Living Your Values, Simon&Schuster UK.
- Smet, A., Gagnon, C., Mygatt, E. (2021). Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company, McKinsey&Company.
- Snowden, D., Boone, M (2007). A Leaders’s Framework fro Decision Making, Harvard Business Review.
- Stacey M. Schaefer et al., (2013). “Purpose in life predicts better emotional recovery from negative stimuli,” PloS One, Volume 8, Number 11, 2013, ncbi.nlm.gov.
- Stephenson, W. (1953). The study of behavior: Q-technique and its methodology. Chicago: University of Chicago Press.
- Sull, D., Turconi, S., Sull C. (2020), When It Comes to Culture, Does Your Company Walk the Talk?, MIT Sloan Management Review.
- Sureshchandar, G. S., Rajendar, C., Anantharaman, R.N. (2001). A conceptual model for total quality management in service organisations. Total Quality Management 12(3), 343-365.
- Sushil, S., Verma, N. (2010). Questionnaire Validation Made Easy, European Journal of Scientific Research, Vol. 46, No.2, pp. 172–178.
- Van Knippenberg, D. (2001). Work Motivation and Performance: A Scosial Identity Perspective.
- Varela, O. E. (2019). ‘Multicultural competence: an empirical comparison of intercultural sensitivity and cultural intelligence’, European J. International Management, Vol. 13, No. 2, pp.177–197.
- Vladimirov, Z., Vedar, O. (2017). Risks Factorts, Preventive Measures, Compensation and Job Satisfaction of Employees from Night Establishments in Bulgaria, Business Administration Theory and Practice in Bulgaria, St Kliment Ohridski University Press.
- Vveinhardt, J., Gulbovaite, E. (2015). Expert evaluation of diagnostic instrument for personal and organizational value congruence // Journal of Business Ethics, 2016, Volume 136, Issue 3, pp 481–501. Available at: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2527-7>.
- Vveinhardt, J., Gulbovaite, E. (2016). Expert evaluation of diagnostic instrument for personal and organizational value congruence. Journal of Business Ethics, 136(3), 481–501. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2527-7>.
- Vveinhardt, Jolita & Gulbovaitė, Evelina & Streimikiene, Dalia. (2016). Values Congruence from the Executives’ Viewpoint: Value-Based Practices. Economics & Sociology, 9. 248-265. [10.14254/2071-789X.2016/9-2/17](https://doi.org/10.14254/2071-789X.2016/9-2/17).
- Vveinhardt, J., Gulbovaite, E. (2017). Models of congruence of personal and organizational values: how many points of contact are there between science and practice? Journal of Business Ethics, 145(1), 111–131. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2871-2>.
- Vveinhardt, J., Gulbovaite, E. (2018). Reliability of methodological and psychometric characteristics of the questionnaire of congruence of personal and organizational values. Oeconomia Copernicana, 9(3), 545-571. <https://doi.org/10.24136/oc.2018.028>.
- Whitmore, J. (2009). Coaching for performance, fifth edition.
- Wright, K. (2009). The People Pill: The Cure for Every Manager's Number One Problem.

Автореферат
Златина Михайлова, 2021