



ОРГАНИЗАЦИОННИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

Цветан Давидков (проф. д.с.н.)



Национални и организационни култури

Защо изучаваме културите?

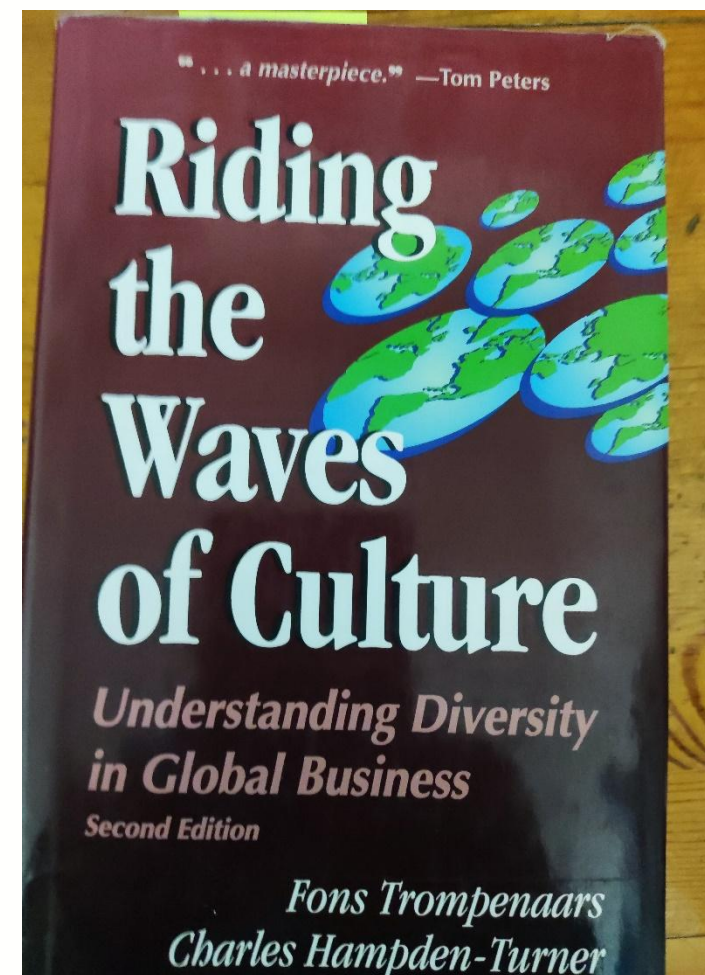
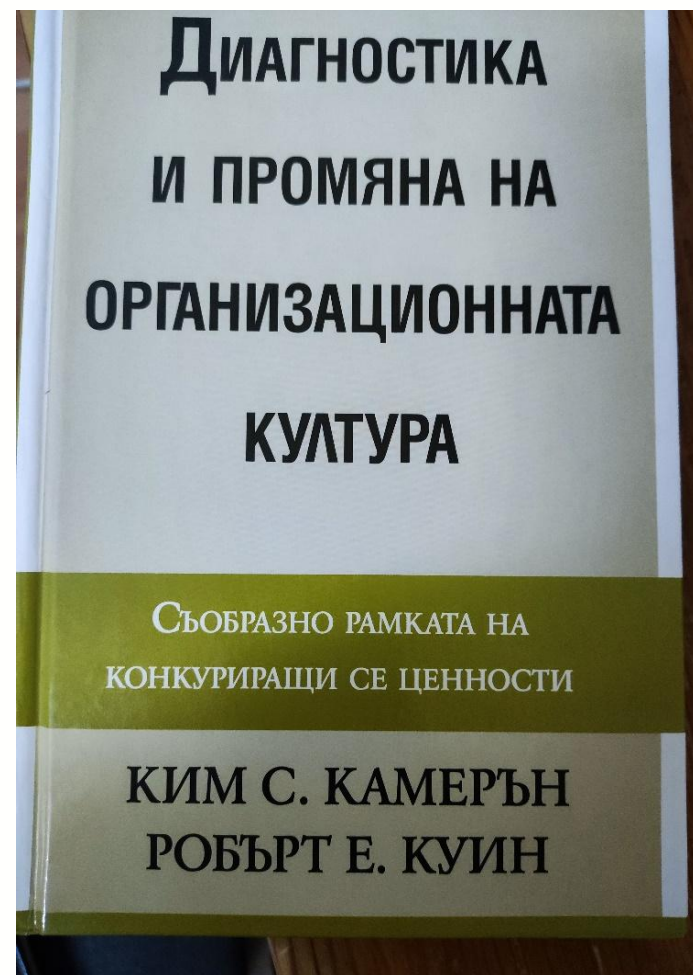
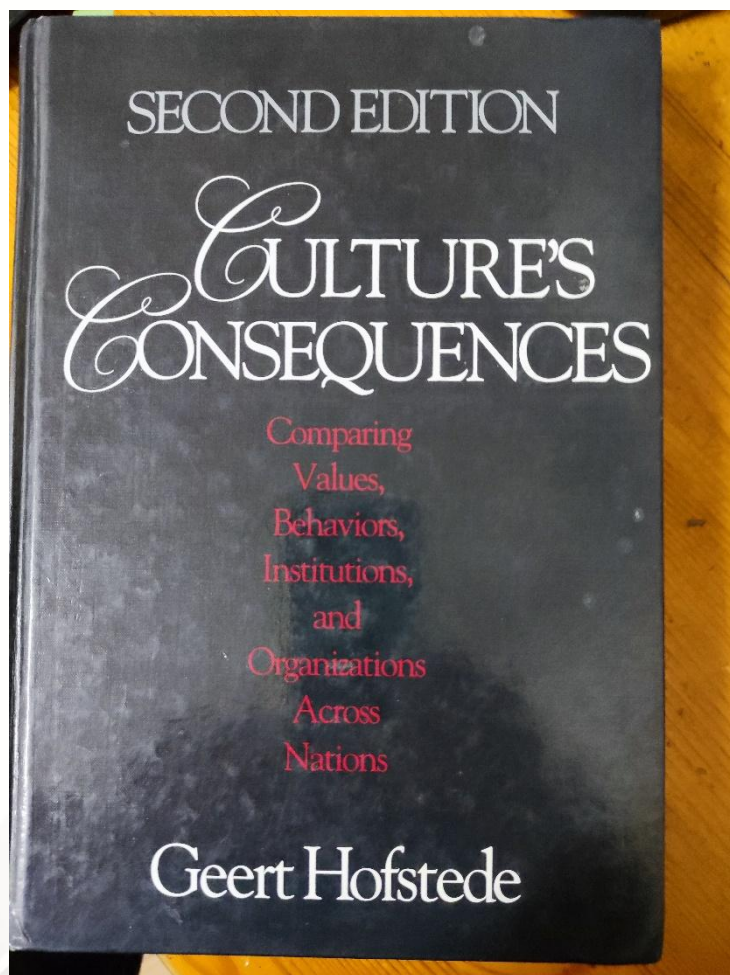
- ...Общоприети и относително стабилни убеждения и ценности, съществуващи в организацията.
- Всичко това, което хората мислят, чувстват, подразбират или правят в организациите.
- ...Система от поведенчески норми, които характеризират организацията;

Национални и организационни култури

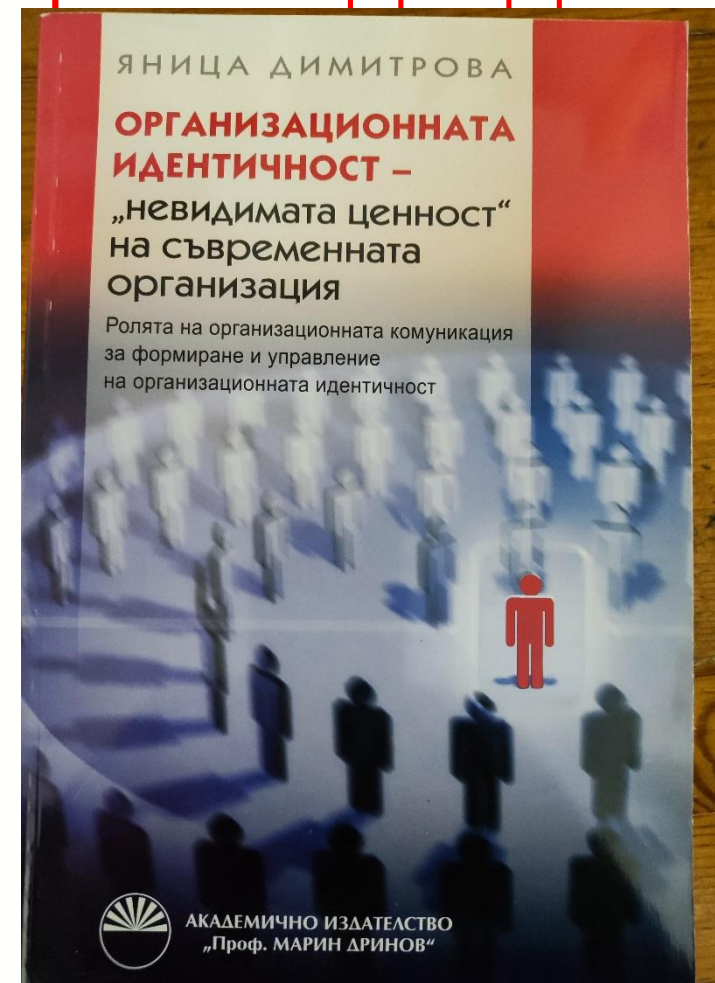
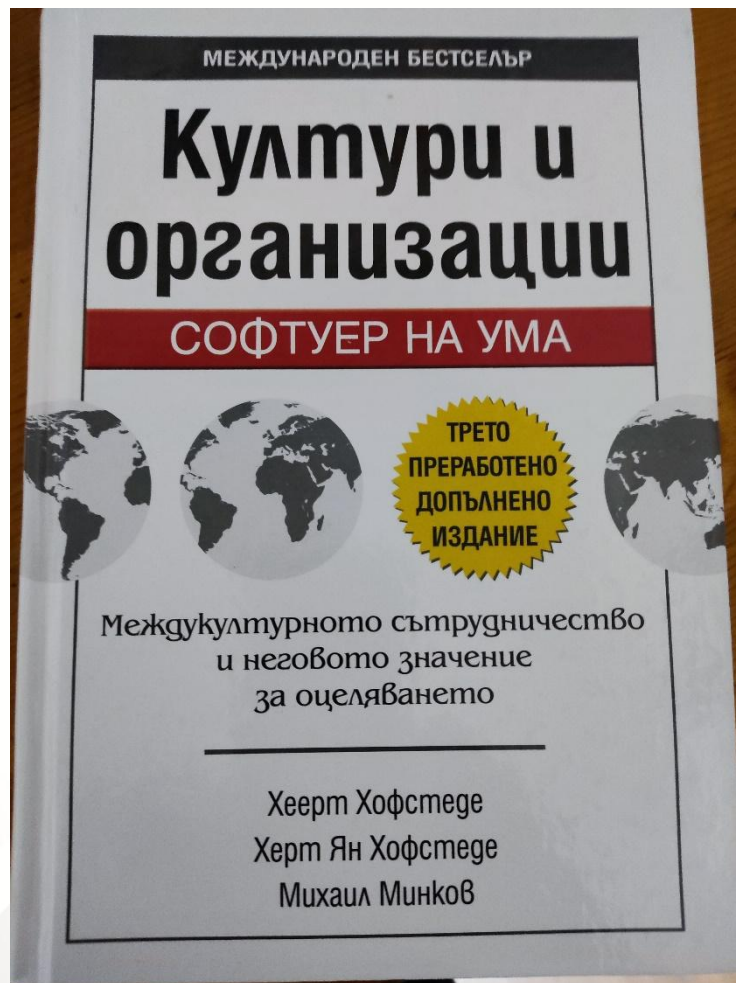
Защо изучаваме културите?

- ...Имплицитното, невидимо съзнание на организацията, което насочва поведението на хората.
- Организационната култура е “колективно програмиране на съзнанието” (Hofstedeq 1980), “...начинът, по който се вършат нещата” (Deal, Kennedy, 1982).
- Организационната култура е системата от убеждения и ценности, открити, установени и развити от дадена група в процеса на справянето ѝ с проблемите на външната адаптация и вътрешната ѝ интеграция и приети като валидни от всички членове на организацията за коректен начин да се възприемат и разрешават тези проблеми (Schein, 1990)

Автори - подходи



Автори - подходи



Подходът на Х. Хофстеде за измерване на културите. Измерители на културата (същност; философия; процес на измерване - резултати; интерпретационни таблици; България върху културната карта на света):

Измерители на културата (“вечните въпроси”)

- Властово разстояние (**Power Distance**)
- Избягване на несигурност (**Uncertainty avoidance**)
- Индивидуализъм / колективизъм (**Individualism - Collectivism**)
- Мъжественост / женственост (**Masculinity - Femininity**)

Властово разстояние

- Измерителят *властово разстояние* дава представа за взаимоотношенията на зависимост в обществото.
- Неравенството – как се осмисля от хората с повече и по-малко власт?

Властово разстояние – основни категории

- равенство, неравенство, привилегии; социална позиция, статус, роли; степен на взаимна зависимост; йерархия; власт - бази и източници на властта, легитимиране на властта, начини на упражняването ѝ; манифестиране на властта, ценност на различните видове власт; подчинение; обществени прослойки (класи, групи, страти); добро

Властово разстояние – основни категории

- самоидентификация - възприемане на другите; права – задължения; принуда - инициатива – самоинициатива; механизми на обществената промяна; сигурност – заплаха; доверие – недоверие; хармония – конфликти; конкуренция - солидарност – сътрудничество; стилове на ръководство (на вземане на решения в организацията)

Конструиране на индекса (наблюдаеми величини)

- Наличие / отсъствие на **страх** у служителите (Колко често във вашата организация служителите се страхуват да изразят несъгласие със своя ръководител?)
- **Възприемане на прекия ръководител** (Кой от посочените ръководители е най-близо до непосредствения Ви ръководител, с когото работите в момента?” - % на тези, които възприемат своя ръководител като (P1 + P2))
- **Предпочитан тип ръководител** (С кого от посочените ръководители предпочитате да работите?” - % на тези, които предпочитат да работят с Ръководител 3)

РЪКОВОДНИ СТИЛОВЕ

- Ръководител 1. Обикновено взема своите решения бързо и ги съобщава на подчинените си ясно и категорично. Очаква от тях да изпълнят решенията му точно, без да възразяват.
- Ръководител 2. Обикновено взема своите решения бързо, но преди да ги възложи за изпълнение, се опитва да ги обясни подробно на подчинените си. Излага причините за вземането на решенията и отговаря на всички въпроси.
- Ръководител 3. Преди да вземе своите решения обикновено се консултира с подчинените си. Изслушва съветите, обмисля ги и след това обявява решението си. Очаква от всички да работят лоялно за осъществяването му, независимо дали е в съответствие с дадените от подчинените съвети.
- Ръководител 4. Когато трябва да бъде взето важно решение, обикновено свиква събрание – излага проблема и се опитва да постигне общо съгласие. Ако се постигне съгласие, приема общото мнение за решение. Ако съгласието е невъзможно, взема решението самостоятелно.

Логика на изчисляването

- $I_{вр} = 135 - 25 \times (\text{средната стойност на индикатора } \textit{страх}) + (\% \text{ на тези, които възприемат своя пряк ръководител като Ръководител 1 + Ръководител 2}) - (\% \text{ на респондентите, които предпочитат да работят с Ръководител 3})$

Стойности на I_{BP} за Vg

1995	2001	2008	2014	2021
80	75	72	76	75

Къде е България?

Държава (регион)	Стойност на И _{ВР}	Държава (регион)	Стойност на И _{ВР}
- Словакия	104	- Малта	56
- Русия	93	- Италия	50
- Румъния	90	- Унгария	46
- Сърбия	86	- Латвия	44
- България	75	- Литва	42
- Хърватска	73	- Естония	40
- Словения	71	- Люксембург	40
- Швейцария фр.	70	- Нидерландия	38
- Франция	68	- Германия	35
- Полша	68	- Великобритания	35
- Белгия фр.	67	- Финландия	33
- Турция	66	- Норвегия	31
- Португалия	63	- Швеция	31
- Белгия хол.	61	- Ирландия	28
- Гърция	60	- Швейцария нем.	26
- Чехия	57	- Дания	18
- Испания	57	- Австрия	11

КАКВО Е ВЕРОЯТНО ДА СЕ НАБЛЮДАВА ...

Ниски стойности на I_{BP}

Високи стойности на I_{BP}

ЦЕННОСТИ – ОЧАКВАНИЯ – ОБЩИ НОРМИ

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Националните елити са носители на относително неавторитарни ценности • Свободата е по-важна от равенството • Йерархията означава неравенство в ролите – тя е създадена за удобство • Хората с повече власт трябва да правят така, че да изглеждат с по-малко власт | <ul style="list-style-type: none"> • Националните елити са носители на относително авторитарни ценности • Равенството е по-важно от свободата • Йерархията означава екзистенциално неравенство • Хората с повече власт трябва да правят така, че да изглеждат с колкото се може повече власт |
|---|--|

КАКВО Е ВЕРОЯТНО ДА СЕ НАБЛЮДАВА ...

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">● Обществената система трябва да се променя чрез преразпределение на властта (правомощията) | <ul style="list-style-type: none">● Обществената система трябва да се променя чрез детрониране на хората с власт |
| <ul style="list-style-type: none">● Латентна хармония между хората с повече и по-малко власт | <ul style="list-style-type: none">● Латентен конфликт между хората с повече и по-малко власт |
| <ul style="list-style-type: none">● Отношение към по-възрастните: нито (прекомерно) уважение, нито страх | <ul style="list-style-type: none">● Отношение към по-възрастните: уважение и страх |

КАКВО Е ВЕРОЯТНО ДА СЕ НАБЛЮДАВА ...

Ниски стойности на I_{BP}	Високи стойности на I_{BP}
<ul style="list-style-type: none"> • Децентрализирани структури за вземане на решения; по-ниска концентрация на власт 	<ul style="list-style-type: none"> • Централизирани структури за вземане на решения; по-силна концентрация на власт
<ul style="list-style-type: none"> • По-малко ръководен персонал 	<ul style="list-style-type: none"> • Голям ръководен персонал
<ul style="list-style-type: none"> • Подчинените очакват да се консултират с тях 	<ul style="list-style-type: none"> • Подчинените очакват да им се казва (какво да правят)
<ul style="list-style-type: none"> • При злоупотреба с власт от висшестоящи са налице институционални канали за оплакване 	<ul style="list-style-type: none"> • Няма механизми за защита при злоупотреба с власт от висшестоящи

КАКВО Е ВЕРОЯТНО ДА СЕ НАБЛЮДАВА ...

Ниски стойности на I_{BP}	Високи стойности на I_{BP}
<ul style="list-style-type: none"> Върху подчинените се въздейства чрез договаряне и обосноваване; подходът <i>управление чрез цели работи</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Върху подчинените се въздейства чрез формална власт и санкции; подходът <i>управление чрез цели не работи</i>
<ul style="list-style-type: none"> <i>По-малки разлики в заплащането</i> на служителите на върха и дъното на организационната пирамида 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Големи разлики в заплащането</i> на служителите на върха и дъното на организационната пирамида
<ul style="list-style-type: none"> <i>Свободен обмен</i> на информация, включително с подчинените 	<ul style="list-style-type: none"> Информационният обмен <i>се ограничава</i> от йерархията

КУЛТУРА – СУБКУЛТУРИ (ПРИМЕР)

През 2014 г. (Давидков, 2019, с. 102 и сл.)

- Признакът **възраст** диференцира Ивр в рамките на 20 пункта (с най-висок индекс са респондентите 41 - 50 г)
- Признакът **образование** – в рамките на 16 пункта (с най-висок индекс – средно образование)
- Признакът **тип населено място** – в рамките на 33 пункта (с най-висок индекс – малък град)

ТРУДОВИ ЦЕННОСТИ

В КАКВА СТЕПЕН ЗА ВАС Е ВАЖНО РАБОТАТА, С КОЯТО СЕ ЗАХВАЩАТЕ, ДА ВИ ПРЕДЛАГА:	1 - много важно	2 – важно	3 – колкото важно, толкова и маловажно	4 – не е важно	5 – никак не е важно
• <u>Предизвикателства</u> – да Ви носи чувството за лични постижения	1	2	3	4	5
• Възможността да живеете на <u>желано</u> от Вас и семейството Ви <u>място</u>	1	2	3	4	5
• Високи <u>доходи</u>	1	2	3	4	5

ТРУДОВИ ЦЕННОСТИ

В КАКВА СТЕПЕН ЗА ВАС Е ВАЖНО РАБОТАТА, С КОЯТО СЕ ЗАХВАЩАТЕ, ДА ВИ ПРЕДЛАГА: (моля, срещу всеки въпрос отбележете своята оценка като заградите една от цифрите)	Средна стойност на индикатора	Ранг
• Възможност да работите с хора, които добре си сътрудничат	1,4826	1
• Добри служебни взаимоотношения с прекия Ви ръководител	1,5257	2
• Възможности за добър баланс между работата и личния Ви живот	1,5575	3
• Добро планиране и организиране на работата	1,5609	4

ТРУДОВИ ЦЕННОСТИ - ПУБЛИКАЦИИ

- Davidkov, T., Vedar, O., Souleva, E. (2025). Culture of the Professions - Heuristic Research Procedures in the Presence and Absence of Benchmarking. In: Innovative Dynamics in Management and Engineering (IDME), pp 289 – 296. ISCME 2024. Advances in Science, Technology & Innovation. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-90131-7_33
- Давидков, Ц. (2024) Как да разбирате ценностите. – В: ГСУ "Св. Климент Охридски". Философски факултет. Т. 16 (2024): Библиотечно-информационни науки, с. 185 – 202. <https://annual.uni-sofia.bg/index.php/phls-lis> <https://research.uni-sofia.bg/handle/10506/2705>
- Давидков, Ц., С. Цветанска (2023) Ценностен профил на учителите в национален контекст – сп. Педагогика – бр. 7/2023, с. 863 – 879; ISSN 0861 – 3982 (Print) ISSN 1314 – 8540 (Online).
- Davidkov, Ts., O. Vedar, S. Toneva, R. Pehlivanska (2023) Професионални култури в сравнителна перспектива – В: XXI International Scientific Conference „MANAGEMENT & ENGINEERING“ (June 25-29, 2023 – Sozopol, Bulgaria) – CONFERENCE PROCEEDINGS, с. 219 – 223. <http://iscme.tu-iiim.org/index.php/arhiv>

УДОВЛЕТВОРЕНОСТ

В каква степен сте удовлетворен/а от сегашната си работа по отношение на:	1 – напълно удовлетво рен/а	2 – по- скоро ...	3 – колкото удовлетв орен/а, ...	4 – по- скоро не съм удовлетв орен/а...	5 – изобщо не съм удовлетв орен/а
Наличието на предизвикателства и усещането за лични постижения при изпълнението ѝ	1	2	3	4	5
Възможността да живеете на желано от Вас и семейството Ви място	1	2	3	4	5
Възможността да получавате високи доходи	1	2	3	4	5

УДОВЛЕТВОРЕННОСТ - ПУБЛИКАЦИИ

- Davidkov, Ts., I. Mladenova (2026) TRUST IN MANAGER AND ITS RELATIONSHIP WITH EMPLOYEE JOB SATISFACTION: EMPIRICAL EVIDENCE FROM A LOW-TRUST SOCIETY - Economic Annals.
- Davidkov, Ts., Y. Yankulov (2024) [Relationship between Leadership Behaviour and Employee Satisfaction in an Organisation](#) (Based on the Example of the Sector of Trade), *Economic Studies*, volume 33 (6), 2024, 53 – 70.
- Davidkov, Ts., Y. Yankulov (2024) JOB SATISFACTION OF THE EMPLOYEES IN THE SECTOR OF TRADE , ECONOMIC ALTERNATIVES, 3/2024, 662 – 678.

МОТИВАЦИОНЕН ПРОФИЛ

Как се изгражда мотивационен профил (опростен подход) – сравняване на индикаторите за значимост с индикаторите за удовлетвореност – ВЖ.

- Davidkov, Ts., O. Vedar, I. Petkova-Gourbalova, I. Mihaylova (2021) Motivation of the Workplace (aggregate motivational profile – Bulgaria 2021) – В: XIX международна научна конференция „Мениджмънт и инженеринг - 21“ (Созопол юни 2021), Сборник с научни доклади, с. 220 – 224. ISSN 1314 – 6327.
- Давидков, Ц., И. Гурбалова (2018) Мотивационен профил – Е списание РЕТОРИКА И КОМУНИКАЦИИ, бр. 36 / 2018. A Peer Reviewed Scientific Journal – ISSN 1314-4464
<http://rhetoric.bg/%D1%81%D0%BF-%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0-%D0%B8-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8-%D0%B1%D1%80%D0%BE%D0%B9-36-%D1%81%D0%B5-2>

РЪКОВОДНО ПОВЕДЕНИЕ

- Давидков, Ц., И. Петкова, О. Ведър (2023) Какъв ръководител предпочитат служителите? Защо? (организационни детерминанти). – В: ГСУ, Стопански факултет, т. 22 (2023), с. 17 – 29.
- Irena Mladenova, Tsvetan Davidkov (2023) Leadership, Adaptability and Performance of Bulgarian Organizations – Cultural Reflections on Empirical Data. 7/2023, pp 93 – 113. <https://www.iki.bas.bg/spisanie-ikonomicheski-izsledvaniia>
- Davidkov, Ts., Y. Yankulov (2024) Relationship between Leadership Behaviour and Employee Satisfaction in an Organisation (Based on the Example of the Sector of Trade), *Economic Studies*, volume 33 (6), 2024, 53 – 70.

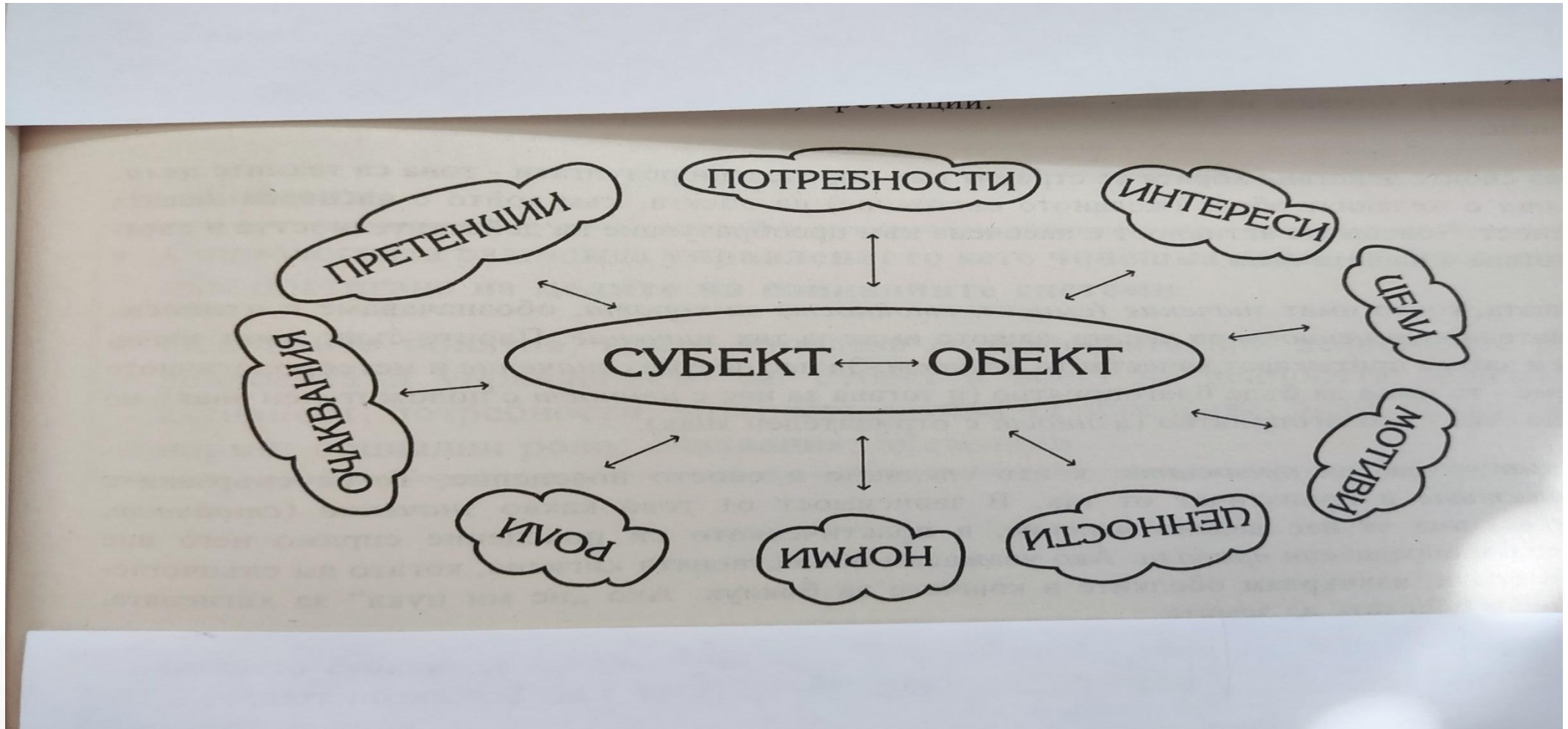
ДОВЕРИЕ

- Davidkov, Ts., I. Mladenova (2026) TRUST IN MANAGER AND ITS RELATIONSHIP WITH EMPLOYEE JOB SATISFACTION: EMPIRICAL EVIDENCE FROM A LOW-TRUST SOCIETY – in: Economic Annals – Volume LXXI, № 248 / January – March 2026; pp 155 – 180.

ДРУГИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

- МЕЖДУКУЛТУРНИ СРАВНЕНИЯ (НАПРИМЕР ПО ДЪРЖАВИ)
- РЪКОВОДЕН VS ИЗПЪЛНИТЕЛСКИ ТРУД
- ПОКОЛЕНИЯТА В БЪЛГАРСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ
- ФУНКЦИЯТА УЧР + ИГРОВИЗАЦИЯ
- ОБУЧЕНИЕ НА РАБОТНОТО МЯСТО + ИГРОВИЗАЦИЯ
- КУЛТУРА НА ПРОФЕСИИТЕ / МЕЖДУКУЛТУРНИ СРАВНЕНИЯ (УЧИТЕЛИ – ЛЕКАРИ – ТЪРГОВЦИ - ...)
- ПРЕДПРИЕМАЧИ – НЕ-ПРЕДПРИЕМАЧИ

ЧОВЕКЪТ / ХОРАТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА



БЛАГОДАРЯ ВИ

