

НАСОКИ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА¹

Цветелина Красиминова Иванова
Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Катедра „Мениджмънт”
e-mail: tsvetelina.krasimirova@abv.bg

Резюме: В настоящата разработка се разглежда идеята за промяна на организационната култура, която не зависи от размера на фирмата. Необходимо условие за успеха на този процес са възприятията на мениджърите и способността им да създават условия за промяна, както и да мотивират членовете на организацията за постигането ѝ.

Целта на студията е да се разработи проект на модел за усъвършенстване на организационната култура, обект на внимание са методите и моделите за изследване на организационната култура. В първата част е разгледана необходимостта от анализ и оценка на организационната култура. Във втората част са предложени методи и модели за изследване на организационната култура, в опит да се установят приликите и разликите между тях, а в последната част е представен проект на модел за подобряване на организационната култура.

Ключови думи: организация, организационна култура, методи и модели.
JEL: M14; M1.

GUIDELINES FOR IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Tsvetelina Krasimirova Ivanova
D.A.Tsenov Academy of Economics – Svishtov
Department of Management
e-mail: tsvetelina.krasimirova@abv.bg

Abstract: The study addresses the idea of changing the organizational culture, which does not depend on the size of the company. A necessary prerequisite for the success of this process are the perceptions of the managers and their ability to create conditions for change, as well as to motivate the members of the organization to achieve it.

The research purpose is to develop a draft model for the improvement of the organizational culture. The first part deals with the need for analysis and evaluation of the organizational culture. The second part examines methods and models for studying organizational culture in an attempt to identify similarities and differences between them, and the last part presents a draft model for improving organizational culture.

Key words: organization, organizational culture, methods and models.

JEL: M14; M1.

¹ Разработката е отличена с 2-ро място в секция „Счетоводство, контрол, отрасли, мениджмънт, маркетинг, туризъм“.

ВЪВЕДЕНИЕ

За да отговори адекватно на измененията на заобикалящата я среда, ефективността от дейността на съвременната фирма в голяма степен зависи от способността ѝ да бъде адаптивна. Бързо случващите се промени налагат търсенето и използването на различни методи и модели, разкриващи строежа на организационната култура, съотношенията и връзките между изграждащите я елементи, необходими за нейното диагностициране.

В съвременната икономика, където се срещат различни ценностни системи и култури, и конкуренцията е глобална, фирмите все повече се осъзнават, че пътят към успеха извежда на преден план необходимостта, всяка организация да изработи своя печеливша организационна култура.

Целта е да се разработи проект на модел за усъвършенстване на организационната култура.

Обект на внимание са методите и моделите за изследване на организационната култура.

Предмет на изследването е, в сравнителен план да се установят приликите и разликите на методите и моделите за изследване на организационната култура и да се изведат насоки за подобряване чрез проект на нов модел.

Задачи на изследването:

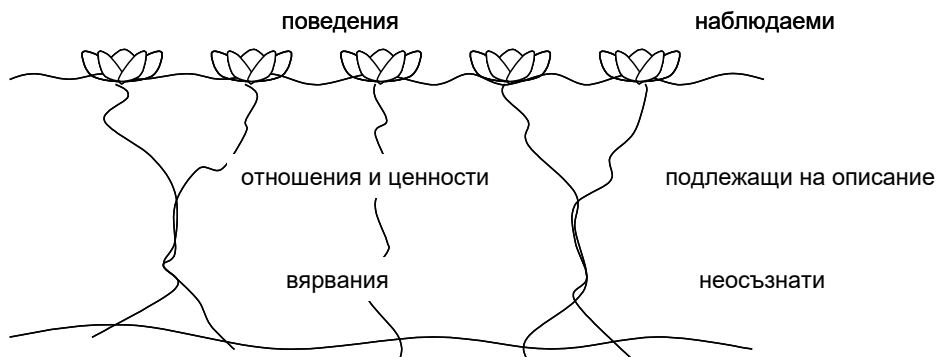
1. Да се изследва необходимостта от анализ и оценка на организационната култура.
2. Да се обособят методите и моделите за изследване на организационната култура и да се представи сравнителен анализ.
3. Да се изведат особеностите на организационната култура и на тази база да се разработи подходящ инструментариум за диагностичен анализ и оценка.
4. Да се предложи модел с насоки за развитие и усъвършенстване на организационната култура с оглед постигане на по-добри резултати.

1. НЕОБХОДИМОСТ ОТ АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА

Организационната култура е израз на културата на икономическите субекти, на различните видове организации. Тя е съставна част от икономическата култура на обществото и определя различията на социалната система на фирмата. Икономическата култура е съвкупността от устойчиви икономически норми на взаимоотношения и навици, приемани като даденост ценности, очаквания, правила, колективна памет, изграждащи динамични модели на икономическо поведение в една организация.

Организацията е съвкупност от хора, (Емилова, И., 2012) обединени от обща цел, които зависят един от друг и си взаимодействат в процеса на работата. Дейността им подлежи на регламентиране и е в съответствие с действащите правни норми, процедури и правила. В литературата се говори за културните аспекти на усъвършенстване и управление на човешките ресурси, като част от начина на управление на тези ресурси, като ключов ресурс чрез използването на организационната култура за генериране на ангажимент към организацията и нейните ценности.

Необходимостта от изследването на организационната култура е свързана със систематизацията на елементите на практическото изследване и разбиране за нея. Интересна аналогия на моделите, изобразяващи организационната култура, е представена от Алън Уилямс (Williams, 1989), който си служи с илюстрацията на езеро с водни лилии (Фигура 1).



Източник: Williams, A., *Changing Culture*, Institute of Personnel Management, London, 1989, p. 12.

Фигура 1. Култура и поведение

Основната идея, заложена в тази аналогия, е, че поведението, наблюдавано като израз на дадена организационна култура, е подхранвано от вярванията на отделните индивиди – членове на дадената организация. Авторът твърди още, че голяма част от тези вярвания често са неосъзнавани като елементи на съответната култура.

Необходимо е да се подчертае, че културата не е и не може да бъде разглеждана като едно статично явление – най-малкото поради слабата практическа стойност, която би имало едно подобно третиране. Това, което често е поставяно като акцент в изследванията на организационната култура, е преходът или промяната от едно състояние в друго и по-рядко нейното възникване и изграждане.

Като обобщение, необходимостта от изследване на организационната култура е свързана с ценностно-мотивационната сфера на организациите в съвременното общество, породена от стремежа да се осигури високо ниво на удовлетвореност както на персонала, така и на клиентите.

2. МЕТОДИ И МОДЕЛИ ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА

Тъй като организациите са свръхсложни системи и изследователите структурират по различен начин културното пространство, организационните култури могат да бъдат представени чрез различни модели (в съответствие с тях се обосновават различни типологии). Ще се спрем накратко на някои от най-популярните модели и методи:

- *Модел на Хемпдън-Търнър и Тромпенаас;*
- *Модел на Дийл и Кенеди;*
- *Методика на Хеерт Хофстеде;*
- *Методика ОСАІ на Камерън и Куин.*

2.1. МОДЕЛ НА ХЕМПДЪН-ТЪРНЪР И ТРОМПЕНААРС (Trompenaars, 1997)

Моделът обосновава разделителни критерии, според които културите се различават в зависимост от господстващите тенденции по отношение на:

❖ *Универсализъм–партикуларизъм*

Тук изборът е между следването на правилата – винаги, във всяка ситуация – и акцента върху уникалността на всеки отделен случай. Дименсията универсализъм–партикуларизъм (правила срещу отношения) диференцира ценностните предпочитания в културите, които акцентират върху универсалните правила в сравнение с култури, които допускат изключения с цел поддържане на отношенията. Традиционно се счита, че икономически развитите общества се характеризират с универсални поведенчески модели, основаващи се на абстрактни правила и закони, а в по-слабо индустриализираните социуми приоритетни са ценности като съчувствие и съпричастност към проблемите на приятели, колеги и роднини.

❖ *Индивидуализъм–общностна ориентация*

Измерението индивидуализъм–колективизъм характеризира взаимоотношенията между индивида и групата. Двамата автори приемат дефиницията на Парсънс и Шилс, че индивидуализмът е основна ориентация към себе си, а колективизмът – основна ориентация към общите цели и задачи. Докато индивидуалистичните култури поставят акцента върху самоутвърждаването на индивида, неговите интереси, права и компетентности, при колективистичните общества се ценят напредъкът и благополучието на цялата група или организация.

❖ *Неутралност – емоционалност*

Афективни–неутрални култури (изразяване на чувства срещу контрол) се определят като ценностно предпочитание към емоционално или неутрално поведение. Членовете на общества, които са афективно неутрални, не демонстрират чувствата си, а внимателно ги контролират. Об-

ратно на тях, във високо афективните култури хората изразяват чувствата си свободно и незабавно. Неутралните култури не са задължително афективно студени или пък емоционално потиснати. Във всяко общество съществуват норми за приемливите нива на емоционалните изблици и в някои култури те са много по-високи, отколкото в други.

❖ *Равенство–йерархия*

Специфични–дифузни култури (равенство срещу йерархия) изразява начина на структуриране на отделните области на живота и нивата на личността. В специфичните култури има слабо препокриване на личния и организационния живот и преобладава хоризонталната структура на отношенията – зачита се равностойната позиция на партньора в процеса на комуникация. Дифузните общества са тези, при които има голямо препокриване на частния и публичния живот. Йерархичните системи на властта са ясно определени в труда, семейството и приятелските отношения.

❖ *Придобито обществено положение–приписано обществено положение*

Придобит–приписан обществен статус (постижения срещу удостояване) изразява начина, по който обществата придават на някои от членовете си по-висок статус отколкото на други. Едни култури приписват статус на хората въз основа на техните постижения, а други – на базата на пола, възрастта, образованието, социалната класа, професията и т.н. В “постигащите” култури субектът се оценява по това, колко добре изпълнява дадената му задача или функция. От своя страна в приписващите статус култури поведението на високо удостоения индивид в значителна степен се определя от лоялността и привързаността на другите към него.

❖ *Последователно време–синхронизирано време*

Краткосрочна–дългосрочна ориентация (краткосрочно срещу дългосрочно планиране) описва ценностните предпочитания към времевата перспектива. Това е важно измерение на начина, по който хората планират, изграждат стратегии, координират и организират опита и дейностите си с другите. Ценностните ориентации по тази дименсия диференцират културите на последователни и синхронни. В последователните общества акцентът се поставя върху настоящето, актуалните постижения и краткосрочното планиране в границите на близкото бъдеще. За разлика от тях в синхронните култури доминира ориентацията към бъдещето и дългосрочното планиране.

❖ *Вътрешна–външна ориентация*

Вътрешна–външна ориентация (вътрешен срещу външен локус на контрола) засяга ролята, която хората приписват на природната среда. Съществуват две основни ценностни ориентации към средата. Първата от тях се определя като насочвана отвътре и съвпада с понятието за “вътрешен локус на контрола. Втората, насочвана навън ориентация, или “външен локус на контрола”, приема, че човекът е част от природата, затова трябва да се адаптира и да приема нейните закони.

Показателите на Тромренаарс са обогатени с отношение към времето и към средата. Сравнително ново е разделянето на културите на емоционални и неутрални в зависимост от това, дали доминират емоциите при вземане на решение. Смесването на личното и служебното пространство е в основата на разграничаването им на специфични и дифузионни. В зависимост от това, дали в едно общество се цени статусът на човека или неговите постижения, културите биват съответно ориентирани към статуса или към постиженията.

2.2. МОДЕЛ НА ДИЙЛ И КЕНЕДИ (Deal, 1982)

Критериите за класифициране на организационните култури тук са два, като и двата са свързани със ситуацията на пазара:

- степен на риска, характерна за действията на организацията;
- скоростта, с която фирмите и заетите в тях получават обратна информация за това, доколко техните решения са правилни.

Върху тази основа са направени 4 възможни комбинации от културални разновидности:

- ❖ Култури на жилавите "мъжки момчета";
- ❖ Култури от типа "усилена работа – твърда игра";
- ❖ Култури от типа "залагам цялата фирма";
- ❖ Култури на процесите.

Културите на жилавите "мъжки момчета" са известни още като мъжкарски култури. Това е светът на индивидуалисти, склонни към авантюризм, които редовно поемат големи рискове и получават информация за успехите и неуспехите си. Залозите са големи, скоростта е висока, едно денонощие е достатъчно за натрупване на състояние или загубване на всичко. Този тип фирмена култура е характерна за фирмите с предмет на дейност козметика, бизнес консултиране, спорт, шоубизнес, реклама, издателска дейност, телевизия и др. В тях много бързо става ясно какъв е резултатът от вложенията – печеливш или губещ. Тези фирмени култури акцентират не върху дълготрайността и постоянството.

Решаваща роля за този тип фирмена култура има късметът. Ето защо сътрудниците във фирмата си създават ритуали и суеверия, които да ги предпазват от неуспехи. Твърде често звездите образуват здраво споена група помежду си, така че "магията" да не им попречи.

Културите от типа "усилена работа – твърда игра" имат и друго наименование – работа и купони. Характерни са за фирми и организации в областта на недвижимите имоти, компютърното производство, електрониката, бързото хранене, магазините и веригите за търговия на дребно, за офис обзавеждане и пр. Това е светът на дребния и средния бизнес. Успехите идват с неимоверно постоянство. Основните ценности са свързани със задоволяване на потребностите на потребителя, поради което в много

от фирмите доброто обслужване на клиентите (гаранции, сервиз, помощ) е на първо място.

Този тип фирмени култури са типично американски. Те са приветливи, приятелски настроени, никога не изглеждат много притеснени и не са суеверни. Тази част от наименованието "твърда игра" (купон) означава интензивна веселба, забавления като компенсиращ механизъм.

Културите от типа "залагам цялата фирма" са популярни и с името "вабанк". Те предполагат големи инвестиции, бавна възвръщаемост, високи рискове и непосилно напрежение за дълги периоди. Предпочитат големи инвестиции в проекти, за чието разработване, тестване, усъвършенстване, промоция и утвърждаване на пазара са нужни години. Такъв тип култури притежават компаниите от самолетостроенето, нефтодобива, фармацевтиката, военната индустрия, миннодобивната и металургичната индустрия, строителството и др. фирмите залагат не на отделни свои сътрудници, а на цялата фирма.

Съвещанието е най-важният ритуал във фирмите. Присъстват представители от всички равнища и отдели. Разпределението на местата около масата за съвещание е строго формално, съобразено с ранга на лицата. Думата вземат само формалните лидери, спазвайки старшинството. Вземането на решения става от горе н долу, след като се изслушат всички факти, аргументи и мнения. Ценностите в тези фирми гравитират около бъдещето.

Културите на "процесите" или културите с "процесна ориентация" се характеризират с невисок риск в дейността си и с бавна обратна връзка. Такива култури притежават банките, застрахователните дружества, финансово-брокерските къщи, битовите услуги, държавните и обществените институции и някои от индустриалните отрасли и браншове, намиращи се под строг държавен контрол.

Характеризира се с точност и строго изпълнение на предписаните процедури. Твърде рядко целесъобразността им се поставя под съмнение. Ценностите се съсредоточават върху прецизното техническо изпълнение на процесите и процедурите. Героите, символизиращи ценностите на тази култура, са хора педантични, точни, внимателни към детайлите, предпазливи и страхливи. Тъй като не знаят откъде могат да бъдат атакувани, предпочитат да се пазят отвсякъде. Тази предпазливост не е нещо лично, а свързано с това да не се нарушават правилата, стереотипите.

2.3. МЕТОД НА ХЕЕРТ ХОФСТЕДЕ (Hofstede, 1980)

В научната литература са известни редица изследвания, които дават възможност да се обособят няколко основни измерители на културата. Чрез установяване на различия в програмирането на ума у представителите на различни нации и региони Хофстеде обосновава методика за измерване на културата на организациите и межкултурните различия. Тази

методика дава възможност, представителите на различни национални и регионални култури да бъдат сравнявани по следните критерии:

- ❖ Индивидуализъм срещу колективизъм;
- ❖ Висока срещу ниска властова дистанция;
- ❖ Избягване срещу толериране на несигурността;
- ❖ Мъжественост срещу женственост;
- ❖ Дългосрочна срещу краткосрочна времева ориентация.

Всеки от тези измерители на култура е композиран като производен индикатор и получава конкретна стойност за всяка конкретно характеризирана културна общност. В съответствие с въведените измерители на културата Х. Хофстеде говори за равновластни и неравновластни култури (в зависимост от стойността на индекса на властово разстояние); индивидуалистични и колективистични (при високи и ниски стойности на индекса на индивидуализъм); мъжествени и женствени (тук разграничителен критерий е индексът на мъжественост); толерантни и нетолерантни към неопределеността (разграничителен критерий: избягване на неопределеността). В зависимост от стойността на посочените индикатори могат да се правят изводи за възгледите и съответстващите им практики в обществото и организацията по широк кръг въпроси.

2.4. МЕТОДИКА ОСАІ НА КАМЕРЪН И КУИН (Cameron, 2006)

Според инструмента силата на организационната култура се изразява от броя точки, определени за конкретен тип култура. Колкото по-голям е броят на точките, толкова съответстващият им тип култура е по-силен или доминиращ. След обработка на данните културният профил на организацията се позиционира в квадрантите на йерархична и пазарна култура. В резултат от попълването на шестте айтема на инструмента ОСАІ в колонката „желана“, в изследването предмет на анализа, като желана организационна структура се наблюдава преместване към квадрантите на Адхократичния и Клановия тип култура.

При интерпретирането на резултатите от изследването с инструмента ОСАІ трябва да се обърне внимание на по-големите разминавания в стойностите, оценяващи реалното и желаното състояние на организацията. Четирите най-често срещани типа култура, изведени от Камерън и Куин, са:

- ❖ йерархична;
- ❖ пазарна;
- ❖ кланова;
- ❖ адхократична.

Йерархична култура

Немският социолог Макс Вебер, който изучава правителствените организации в Европа от първите години на XX век, в своите разработки за първи път споменава за подход към организиране (Weber, 1947).

Той извежда седем характеристики, които се използват масово в организациите от това време: правила, специализация, меритокрация, йерархия, разделяне на собствеността върху личното имущество от тази над средствата за производство, обективност, отговорност. Ясните управленски механизми, стандартизираните правила и процедури, а също така способите за осъществяване на контрол и търсене на отговорност се разглеждат като ключ към успеха.

При йерархичната култура властват строго установени правила и процедури, които управляват всички човешки действия. Ръководителите се гордеят с репутацията на добри координатори и организатори. Основен приоритет на организацията е нейният безпроблемен, равномерен ход. Дългосрочните задачи са поддържането на стабилност и гладък, ефикасен трудов процес. Успехът се определя като надеждни доставки, равномерно планиране и ниска себестойност. Управлението на персонала се базира върху сигурност на трудовата заетост и предсказуемост.

Пазарна култура

Към края на шейсетте години на миналия век, когато компаниите се виждат изправени пред нови конкурентни предизвикателства, се появява нова организационна форма. Тя се развива върху съвършено различен от йерархията комплекс предпоставки, формулирани в трудовете на Уилямсон, Уоши и техни колеги (Williamson, 1975) (Ouchi, 1981).

Те извеждат като най-важен фактор стойността на транзакциите – пазарна форма на организация. Основните виждания при една пазарна култура предпоставят враждебност на околната среда, придирчивост и подчертан интерес към високо качество от страна на потребителя, постоянно укрепване на конкурентните способности и непрекъснат стремеж към по-големи печалби посредством увеличаване на производителността.

Пазарната култура е ориентирана към резултатите на организацията. Хората са обзети от състезателен дух и целеустременост. Ръководителите са бойци с "твърда ръка", изявени производители, те са корави и вискателни. Дългосрочните задачи са постоянно поддържане на състезателния дух и постигане на измерими цели и планове. Успехът се дефинира като размер на пазарната ниша и завоюване на нови. Конкурентното ценообразуване и пазарният тип ръководство са от особено значение. Стил на организацията е безкомпромисната конкуренция.

Кланова култура

При изучаване на японски фирми от края на шейсетте години и началото на седемдесетте учени установяват фундаментални различия между пазарните и йерархични култури, характерни за Америка и съществуващите в Япония кланови. (Ouchi, 1981) (Pascale, 1981) (Lincoln, 2003)

Клановите организации наподобяват повече семейства отколкото стопански единици. Типични характеристики за клановите организации се оказват работа в екип, програми за мотивиране на персонала и корпоративна загриженост. При клановата култура е налице много дружелюбна

работна среда, в която хората изпитват съпричастност към съдбата на организацията. На ръководителите се гледа като на наставници, центростремителните сили са под формата на лоялност или традиция. Високо ценени са дългосрочните преимущества от развитието на човешките ресурси и се отдава голямо значение на вътрешното единство и високия дух. Работата в екип, съпричастността и консенсусът са на особена почит.

Адхократична култура

Форма, която най-адекватно отговаря на хиперактивната, все по-динамична среда, която започва да типизира организационния свят от XXI век, очертава адхократичната култура. Приема се, че приспособяването към променящите се условия и новаторството водят към усвояване на нови ресурси и по-висока рентабилност, поради което ударението се поставя върху визията за бъдещето, организираната анархия и контролираното въображение.

Адхократичната култура се дефинира с динамична работна среда, пропита от предприемачески дух и творческо дръзновение. Хората с готовност поемат риск. На лидерите се гледа като на склонни към риск новатори. Дългосрочните задачи на организацията са постоянен растеж и придобиване на нови ресурси. Успехът означава разработване на уникални нови стоки или услуги. Водещите в тази област се ползват с голям авторитет. Насърчават се личната инициатива и свобода на действието.

Разгледаните методи и модели могат да бъдат отнесени към структурносъдържателния подход към организационната култура. Тези автори търсят както универсалните измерения в организацията на ценностите за адекватното описание на индивидуалните и културните различия, така и смисловосъдържателните връзки между тях.

3. СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА МЕТОДИТЕ И МОДЕЛИТЕ

Отделните типове организационна култура и използваните за тях метафори имат определено предназначение, в което се наблюдава голямо подобие в описанието на основните дименсии на конкуриращите се ценности. Разглеждайки ги заедно, можем напълно да се съгласим с виждането на всички изследователи, че предложените от тях типове култури не съществуват в идеален вид в организациите, но въпреки това във фирмената култура и етика има неизменни принципи, които трябва да се спазват и отстояват и които винаги са били верни, ясни и отчетливи. Наблюдават се доминантни ориентации, които в определен период са водещи в поведението на индивидите, на групите или екипите, както и на организацията като цяло.

Таблица
Сравнителен анализ на методите и моделите

Автор	Измерения	Конструктивен	Деструктивен
Т Р О М П Е Н А А Р С И Х А М П Д Ъ Н	Универсализъм–партикуларизъм (правила срещу отношения).	Универсализмът е социално настроен и следва универсални правила.	Партикуларизмът се ръководи от потребностите на близките му.
	Индивидуализъм–колективизъм (взаимоотношения индивид– група).	Колективизмът дава възможност за намеса на обществото в частния живот, сплотеност, социални връзки.	Индивидуализмът- ненамеса на организацията, пазарна ориентация, дистанция от социалния живот.
	Афективни–неутрални култури (изразяване на чувства срещу контрол).	Високо афективните култури – хората изразяват чувствата си свободно и незабавно.	Афективно неутралните не демонстрират чувствата си, а внимателно ги контролират.
	Специфични–дифузни култури (равенство срещу йерархия).	В специфичните отношения дружба е инструментална и подпомага постигане на целите.	Доминиращите дифузни отношения имат ясни граници между норми и дружба
	Придобит–приписан обществен статус (постижения срещу удостояване).	Придобит статус на базата на пола, възрастта, образованието, социалната класа, професията и т.н.	Приписват статус на хората въз основа на техните постижения.
	Краткосрочна–дългосрочна ориентация (краткосрочно срещу дългосрочно планиране).	В краткосрочната акцентът се поставя върху настоящето планиране в границите на близкото бъдеще.	В дългосрочните доминират ориентацията към бъдещето и дългосрочното планиране.
	Вътрешна–външна ориентация (вътрешен срещу външен локус на контрола).	Във вътрешната стремежът е към хармония с обкръжаващата среда.	Във външната контролът е много важен и конфликтите се възприемат за нещо нормално.
Д И Й Л И К Е Н Е Д И	Мъжкарски култури – атмосфера на големи рискове, голямо напрежение и бързо получаване на обратната информация.	Скорост, бързо темпо, индивидуализъм, остротата и твърдост при вземане на решение.	Дългосрочните цели и постоянството не са сред споделяните ценности.
	Култури от типа “Работа и купони” – при тях има малък риск и бърза обратна връзка.	Комунитативни, убедителни, приятелски настроени. Колективните действия са предпочитани, ритуалите също имат голямо значение, най-вече под формата на “купони” .	Тенденция количествените измерители да изместят качеството на продукта или услугите; склонност към забавяне на темпото при постигане на успех; стремят се предимно към краткосрочни цели.
	“Ва банк” – култури – атмосфера на висок риск при бавна обратна връзка.	Спазва се строга йерархия, процедури, дори местата са точно определени. Участниците са хора целенасочени, твърди, владеещи изкуството на изчакването.	Бавни темпове за реализация на проектите и лесна уязвимост на фирмите при циклични колебания в икономиката.
	Култури с процесна ориентация - комбинация от невисок риск и бавна обратна връзка.	Точна представа колко добре се върши работата. Голямо значение се отдава на детайлите в процеса на работа. Липсата на обратна връзка подтиква внимание не толкова върху това, какво вършат, а как го вършат.	Със своята предсказуемост и подреденост създават условия за съществуването на всички останали фирмени култури.

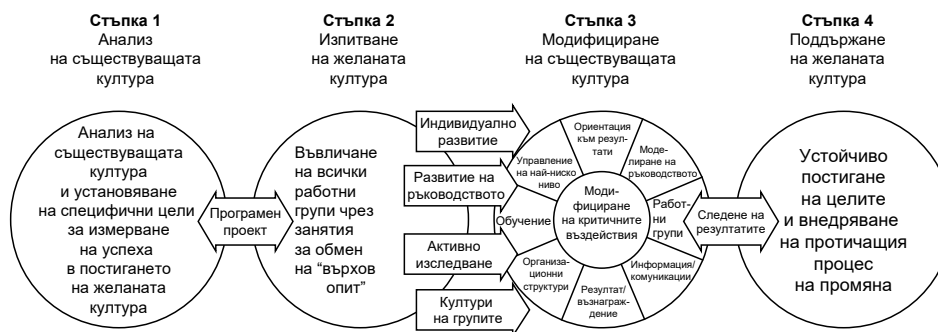
Х Е Р Т Х О Ф С Т Е Д Е	<p>PDI: Разстояние до властта - степента на толерантност на по-слабите членове на обществото към неравномерното разпределение на властта.</p>	<p>Слаба зависимост; неравенството се минимизира; йерархията е до голяма степен за удобство; супервайзорите и екипните мениджъри са достъпни; всички трябва да имат равни права; промяната се осъществява чрез еволюция.</p>	<p>Силна зависимост; неравенството е прието; йерархията е необходимост; Супервайзорите и екипните мениджъри са недостъпни; привилегии имат тези, които са съпричастни към властта; промяната се осъществява чрез революция.</p>
	<p>IDV: Индивидуализъм - хората се интересуват само от себе си и най-близките от семейството; Колективизъм - хората принадлежат към групи (семейства, кланове, организации), които се грижат за техните интереси в замяна на лоялност.</p>	<p>Ние-съзнание; взаимоотношенията имат приоритет пред задачите; изпълнява задълженията към семейството, групата, обществото; наказанието представлява срам.</p>	<p>Аз-съзнание; Формиране на лични мнения; Изпълнява задълженията предимно към себе си; наказанието представлява загуба на себеуважението и вина.</p>
	<p>MAS: Мъжественост - основните ценности са постиженията и успехът; Женственост - основни ценности в обществото са грижата за другите и качеството на живот.</p>	<p>качество на живот; да служиш на другите; стремеж към консенсус; работа, за да живея; малките и бавните са красиви; симпатия към онеправданите; интуиция.</p>	<p>амбиция за изява; необходимост от успех; тенденция за поляризация; живея, за да работя; големите и бързите са красиви; възхищение към успешните; решителност.</p>
	<p>UAI: Избягване на несигурността - степента на чувството за заплахата от несигурността и неяснотата и стремежа да се избягват такива ситуации.</p>	<p>спокоен, ниско ниво на стрес; усилената работа не е основен добродетел; емоциите не се показват; конфликтите и конкуренцията са нещо нормално; приемане на противопоставянето; гъвкавост; ниска нужда от правила.</p>	<p>възбуденост, по-голямо ниво на стрес; вътрешна потребност да се работи упорито; показването на емоции е прието; конфликтите са застрашаващи; необходимост от взаимно съгласие; провалите се избягват; необходимост от закони и правила.</p>
	<p>LTO: Дългосрочна ориентация - до каква степен обществото е прагматично ориентирано към бъдещето вместо към миналото и настоящето.</p>	<p>абсолютна истина; конвенционален/традиционен; притеснения за стабилността; очакват се краткосрочни резултати.</p>	<p>много истини; прагматичност; приемане на промяната; упоритост.</p>

К А М Е Р Ъ Н И К У И Н	Кланова култура - наблюдава се много дружелюбна работна среда, в която хората изпитват съпричастност към съдбата на организацията.	Проучване на и съобразяване с нуждите на персонала. Насърчаване на екипната работа и съпричастност. Повишаване на доверието, справедливост в решенията.	Недисциплинираност в овластяването. Толериране на жадни за власт сформирования от интриганти. Липса на отговорност. Големи очаквания – малко работа.
	Адхократична култура – динамична работна среда, пропита от предприемачески дух и творческо дръзновение.	Поддържане на динамизма като приоритет. Поощряване на творчеството. Промяната е правило, а не изключение. Формулиране на ясна визия. Приемане на оправдани рискове.	Безразсъдни решения и несъобразени с ресурсите цели. Пренебрегване желанието на клиента. Себенадценяване. Самоцелно търсене на най-новото. Неадекватно планиране.
	Пазарна култура - ориентирана към резултатите на организацията. Хората са обзети от състезателен дух и целеустременост.	Ориентация към преки задачи и работен процес. Стремеж към конкурентно предимство, чрез производителност. Постигане на измерими цели.	Загуба на съревнователен дух. Пренебрегване на потребителя. Загърбване на конкуренцията. Апатия относно резултатите. Отричане на неуспеха.
	Йерархична култура - властват строго установени правила и процедури, които управляват всички човешки действия.	Делегиране на правомощия на по-ниски равнища. Премахване на тромави процедури. Повишаване качеството на продукти и услуги.	Допускане на безконтролно управление. Пресрочване и равнодушие. Егопреценка на обстоятелствата, користност.

4. ДИСКУСИЯ

Инструментариумът за изследване на организационната култура е разнообразен. За целта на настоящото изследване, разглеждайки по-горе изброените методи и модели и съобразявайки се с въпросник за диагностика на организационната култура на фирма на Тодоров (Тодоров, 1992), предлагаме модел с насоки за подобряване на организационната култура.

За да постигнем усъвършенстване на организационната култура, организациите трябва да се променят и това е качествена промяна в ценностите и структурата. Промяната на културата е въпрос на разбиране за същността на фирмената култура като последователност от четири взаимосвързани кръга, представляващи отделните фази на управлението на промяната на културата (вж. Фигура 2) (Brown, 1995).



Източник: Brown, A. D., *op. cit.*, p.87.

Фигура 2. Нормативно системен модел за организационно-културна промяна

Както е видно от модела, управленското въздействие е насочено към осем области:

- моделиране на ръководството (лидерството);
- развитие на екипи;
- информационни и комуникационни системи;
- системи за определяне на възнаграждението;
- организационни структури, бюджети, процедури;
- обучение и ориентация;
- управление на най-ниско ниво;
- ориентация към резултатите.

Основната критика към този модел е свързана с възможността, чрез промяна на поведението (което е относително по-лесно постижимо) да се промени самата култура. Остава открит въпросът, доколко и чрез какви средства промяната на организационната култура може да се управлява успешно.²

5. МОДЕЛ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА

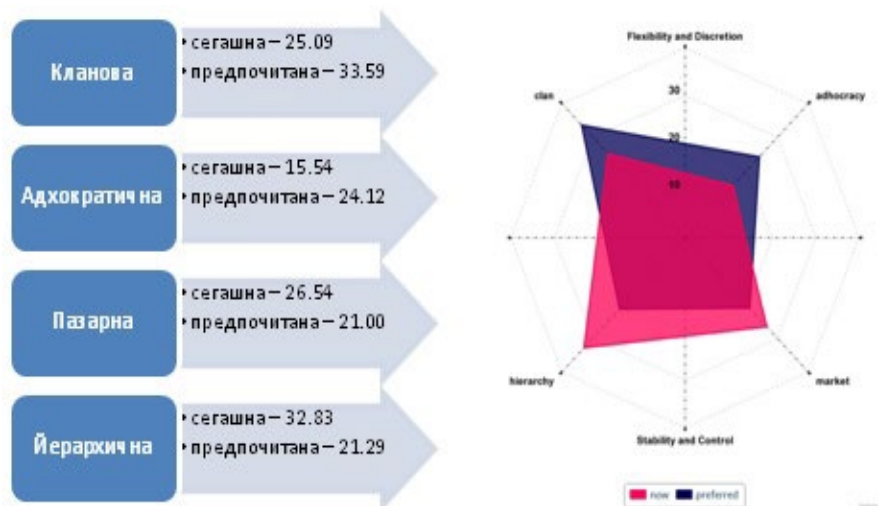
Трудно е да се състави модел за управление на организационната култура, който да е достатъчно универсален и приложим за всички сфери – социални, производствени, услуги и т.н., но е възможно да се състави модел, съдържащ общовалидни фази.

² Вж. разработката Pettigrew, A. Is Corporate Culture Manageable?, Keynote address given to the Sixth Annual Conference "Culture and Competitive Strategies", Singapore, October, 1986.

На основата на анализирани теоретични методи и модели, свързани с изследваната проблематика, ще представим модел за промяна на организационната култура. Използваният инструментариум ще даде възможност не само за идентифициране на състоянието на организационната култура, но и за нейната промяна, като позволява да се проследят желаното и реалното ѝ състояние в организациите.

След направено емпирично проучване за предпочитаните типове организационна култура в няколко частни фирми³, с предмет на дейност в сферата на предлагане и търговия на стоки и услуги, ще представим най-общо изводите за нуждата от промяна в организационните навици. (фиг. 3)

Апробирайки въпросника в изследваните организации, се установи, че организационната култура е донякъде добра, което не удовлетворява нито управителите, нито персонала. Бяха анкетирани лицата, работещи в организациите. Оценката на сегашната организационна култура показва силно доминиращи йерархични култури, характеризиращи се с голяма властова дистанция между управителите и служителите. Някои от ръководителите решават да предприемат мерки за промяна, като заедно изготвяме и представяме насоки за постигане на "желана" организационна култура, чрез която да се постигне удовлетвореност на служителите, ориентация към външната среда и по-висока производителност на труда.



Източник: <https://www.ocai-online.com/>

Фигура 3. Реално и желано състояние на организационна култура, изработено с инструмента OCAI

³ Изследването е част от проучване във връзка с дисертационен труд на автора „Управленски аспекти на организационната култура в български организации“.

От гледна точка на възможността за създаване на модел за изходна точка приемаме перспективите на Мартин (Martin, 2002) – интеграцията – като фундамент за обединяване на служителите на компанията около общо споделените ценности, които са детерминирани от ръководството на компанията в нейните мисия и визия; диференциацията – различието, носено от субкултурите в организацията, от националната, етническата, религиозната, професионалната принадлежност, както и различните компетенции на членовете на организацията, които подпомагат разнообразието при вземане на решения, осъществяване на политики, креативност и въвеждане на иновация. Разглеждайки организацията като система, която осъществява непрестанен обмен със заобикалящата я среда, създаването на модел би трябвало да отчита особеностите на макро- и микросредата, в която функционира, както и насърчаването на възприемане на идеята за организацията като учеща.

Като използваме разгледаните по-горе методи и модели, които са утвърдени както в теорията, така и в практиката, бихме могли да предложим модел за подобряване на организационната култура. Той ще е интегративен, защото сама по себе си организационната култура е с интегративен характер. Неговата основна задача е да анализира сегашната организационна култура в организацията и да се изведат стъпките за нейното подобряване до получаване на желаната организационна култура. Моделът ще се състои от три етапа, които са последователно зависещи един от друг:

I. Етап – Анализ и оценка на сегашната организационна култура.

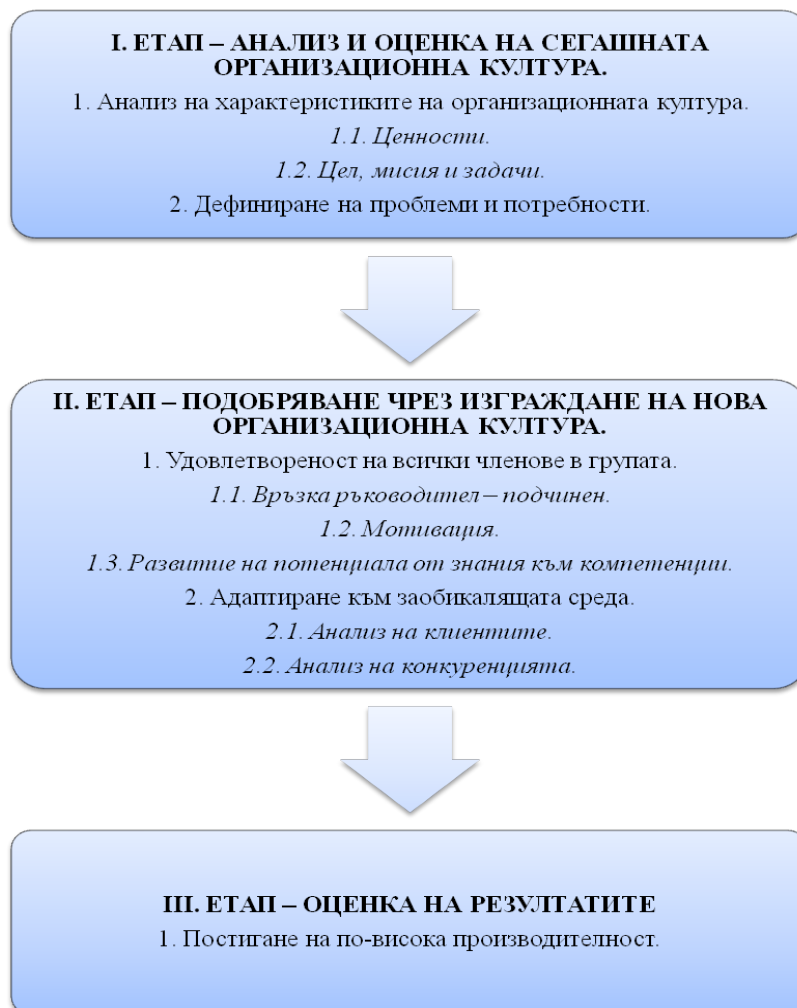
1. Анализ на характеристиките на организационната култура.
 - 1.1. Ценности;
 - 1.2. Цел, мисия и задачи.
2. Дефиниране на проблеми и потребности.

II. Етап – Подобряване чрез изграждане на нова организационна култура.

1. Удовлетвореност на всички членове в групата.
 - 1.1. Връзка ръководител – подчинен;
 - 1.2. Мотивация;
 - 1.3. Развитие на потенциала от знания към компетенции;
2. Адаптиране към заобикалящата среда.
 - 2.1. Анализ на клиентите;
 - 2.2. Анализ на конкуренцията;

III. Етап – Оценка на резултатите.

1. Постигане на по-висока производителност.



Фигура 4. Модел за усъвършенстване на организационна култура

I. Етап – Анализ и оценка на сегашната организационна култура.

1. Анализ на характеристиките на организационната култура.

Изследва се нивото на съществуване и развитие на основните културни елементи: вярвания, ценности, визия, мисия и задачите. Степента на споделеност на ценностите от персонала се установява, като се изследва съпоставимостта между неформални (културни) и формални (административни) проявления.

1.1. Ценности.

Според Сирашки и Емилова ценностите са убежденията, основните концепции, философията на фирмата. Самоопределението и адаптирането на човек е специфично и индивидуално и се предава чрез ценностните отношения. Фирмените ценности са концепции, възгледи, качества, принципи и критерии, изграждащи ценностната система на фирмата (Емилова, 2013).

Ценностите на различни йерархични равнища изпълняват различни регулационни функции. Те могат веднъж да се изучават като нещо външно, т.е. стимули на поведението (социологически подход), втори път – като негови мотиви (социалнопсихологически подход). Ако за социологическия анализ най-голяма стойност има категорията “ценност”, в социалнопсихологическите изследвания на преден план излиза конструкцията “ценностна ориентация”, разглеждана като специфичен мотивиращ механизъм на поведението. В този аспект ще направим опит да коментираме и нашата позиция по разглеждания проблем.

1.2. Цел, мисия и задачи.

Общото виждане на служителите за съдбата на организацията, нейната цел и задачи, както и тяхното място в нея.

Целите дават възможност на ръководството да прогнозира и контролира дейността по начин, който е непостижим при реализацията на отделните идеи. Без наличието на подобен критерий мениджърът не може да отличава дейностите, които повишават ефективността на компанията, и тези, които разрушават стойността ѝ. Или както Дж. Арнолд и Т. Хоуп (Arnold, 1990) твърдят – без цели организацията функционира във вакуум, тъй като не притежава средство за оценяване полезността на действията си. С оглед вземането на ефективни управленски решения мениджърът се нуждае от ясно дефинирана цел, която да изпълнява ролята на стандарт при оценяване използването на ограничените ресурси на бизнеса и репер при избор между няколко стратегически алтернативи. Целите са важна част от процеса на стратегическото управление, само в случаите, когато са правилно формулирани, институционализирани и зададени на всички бизнес нива от висшето ръководство на компанията.

Сред задачите на мениджъра при формулиране на организационните цели приоритетен въпрос е съгласуването на интересите на всички заинтересовани страни. Чандлър (Chandler, 1962) определя като важно значение за една организация установяването на основните дългосрочни цели и задачи пред компанията, изработка на съответните програми за действие и разпределение на ресурсите, необходими за постигането на тези цели.

2. Дефиниране на проблеми и потребности.

Оценката на потребностите може да произтича от неудовлетвореност на клиенти, забавяния в обслужването, промяна в нормативната рамка, необходимост от служебно събиране на данни и др. Потребностите могат да бъдат идентифицирани по различни начини:

- ⇒ От горе–надолу – произтичат от ръководството на администрацията и са свързани с изпълнение на стратегически цели;
- ⇒ От долу–нагоре – произтичат от оперативните процеси, софтуерни системи или служители, които взаимодействат с клиенти;
- ⇒ От средното ниво на управление – отнасят се до потребности на ръководители от средно ниво във връзка с изпълнението на цели и задачи;
- ⇒ От външната среда – отнасят се до настъпили изменения в законодателството, инициативи или изисквания от други администрации.

При дефинирането на проблемите и потребностите трябва да се отчитат заинтересованите лица, които имат отношение към промяната или препроектирането на работните процеси.

II. Етап – Подобряване чрез изграждане на нова организационна култура.

1. Удовлетвореност на всички членове в групата.

Вследствие на резултатите, че властва йерархична култура на управление, на първо и най–важно място трябва да се постави акцент върху удовлетвореността на хората. Връзката на отношението “удовлетвореност–неудовлетвореност” с личните цели, ценности и потребности определя неговата близост с мотивацията, действието и активността за постигане на тези цели и реализиране на важните ценности и потребности.

1.1. Връзка ръководител – подчинен.

Отношенията ръководител–подчинен се базират на стабилността в общуването. За постигане на успех ръководителят трябва да постави ясно своите очаквания и да опита да замени йерархичното влияние с компетентност и партниране, чрез опит за разглеждане на сътрудниците като партньори, а не като подчинени. От своя страна служителите биха могли да се опитат да приемат целите на фирмата като свои, за да могат да изразяват компетентно отношение при възникнала ситуация, така ще се чувстват част от управлението.

Чрез проучване през 1957 год. в Държавния университет в Охайо, САЩ, учени определят два типа ръководители. Първият тип е ориентиран към хората, имащ за цел удовлетвореността на членовете на организацията. Вторият тип е ориентиран към задачите, запазвайки формални отношения с подчинените. За да постигне желани резултати, ръководителят в изследваната от нас организация ще търси баланса между двата типа управление, да проявява интерес както към хората, така и към изпълнение на задачите.

1.2. Мотивация.

Мотивацията в нейните организационни и трудови измерения означава подтикващата сила за високи постижения. Мотивацията на персонала прави организациите адекватни на съвременните изисквания и ефективни в резултатите от дейността си.

❖ Материална мотивация, която се изразява в диференцирано увеличение на трудовото възнаграждение; допълнителни възнаграждения (бонуси, премии, награди); участие в акционерния капитал, на база количествени и качествени резултати; повишаване в службата; повишаване на квалификацията за сметка на предприятието;

❖ Нематериална мотивация – тук се отнасят признание; похвала; одобрение от околните и ръководството; изказване на колективна благодарност; стимулиране на свободното време, предоставяне на допълнително увеличение на отпуска; намаление времетраенето на работния ден при повишена производителност на труда; различни общофирмени мероприятия, некасаещи пряко работата;

Съществуват множество мотивационни модели в организационната психология, като един от най-значимите е този на Мейо (Mayo, 1933) за социалните човешки отношения и връзката им с мотивацията. Той постулира, че потребността да принадлежиш към група от хора или социална система, е основен мотиватор за труд. За представителите на школата за човешките взаимоотношения производителността на труда е свързана пряко с удовлетворението от него и резултатите на индивидите, работещи в конкретна организация, са по-високи, ако те харесват колегите ти и имат добри ръководители. Това са и основните признаци на патернализма в управлението, при който хората могат да бъдат стимулирани към труд чрез чувството им за благодарност към организацията, за която работят.

1.3. Развитие на потенциала от знания към компетенции.

Основната цел на развитието на потенциала от знания към компетенции е да се подобри трудовото представяне, давайки шанс на персонала за израстване в кариерата. Обучението е насочено не само към придобиване на нови знания, но и по-висока заинтересованост към трудовия процес. Натрупването на знания може да се характеризира със степента, в която участниците в обучението променят своите отношения, подобряват своите знания и/или повишават своите умения в резултат на курса. Според някои специалисти по обучение на персонала не може да се говори за натрупване на знания, ако няма промяна в поведението на обучаемите. Крикпатрик (Kirkpatrick, 1994) изтъква, че натрупване на знания има, когато се наблюдава едно или повече от следните три неща: промяна в отношенията, увеличаване на знанията, подобряване на уменията. А една или повече от тези промени ще настъпят, когато се очаква промяна в поведението.

2. Адаптиране към заобикалящата среда.

Динамично, заобикалящата ни действителност изисква организацията да се адаптира към заобикалящата я среда. Настъпващите промени изискват, фирмата да проучи своите клиенти, както и фирмите, които биха могли да са ѝ конкуренция.

2.1. Анализ на клиентите.

Анализът на клиентите се определя като съвкупност от настоящите клиенти и потенциалните такива. Анализът включва проучване на удов-

летвореността на клиентите, какви са техните потребности, доволни ли са от ангажираността на служителите, качеството на обслужване, цените за предлаганите услуги.

2.2. Анализ на конкуренцията.

Анализът на конкурентите включва организационната култура на конкурентите, предлаганите услуги, методите, по които набират клиенти. Дали съществува възможност за поява на нови конкуренти спрямо сектора на предлагани услуги.

III. Етап – Оценка на резултатите.

1. Постигане на по-висока производителност.

Постигането на по-висока производителност е пряко свързана с удовлетвореността на хората с адаптирането към външната среда. От особено значение за фирмените процеси и за управлението на човешките ресурси е въпросът за въздействието на удовлетвореността на персонала върху поведението и продуктивността на сътрудниците. Производителността се повишава, когато мениджърите развиват уменията на своите служители. Изследване на Макинзи (Companu, 2005) установява, че производителността по всички длъжности се повишава, ако ръководителите активно развиват уменията на своите подчинени. На работните места с висока сложност производителността се повишава повече от два пъти в резултат на това.

Резултатите от настоящата работа могат да бъдат полезни за изграждане, внедряване и управление на организационна култура. Подоброто осмисляне на ролята на нормативната регулация в рамките на дадена организация в един по-широк план, по-пълното подреждане на картината на организационната култура в конкретна компания, би позволило на нейното ръководство, тя да бъде релевантно променяна и насочвана в подходяща посока на развитие съобразно фирмените цели и амбиции.

Изследването в този му вид повдига много въпроси, чиито отговори могат да се търсят в бъдещи по-разширени и по-задълбочени проучвания. Изводите, до които се достига, в никакъв случай не могат да бъдат завършена обяснителна картина на мотивите за организационното поведение.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационната култура е понятие с интердисциплинарен характер. В организационен контекст културата може да се определи като начина, по който нещата се правят в организацията. Начинът, по който една група от хора или индивид се отнасят в организацията, определя какво е нормално, и отстранява всичко, което не е в унисон с техните култури.

Необходимостта от адекватни на реалността и съобразени със сложната ситуация в света и страната методи и подходи превръща изучаването на организационната култура в актуална проблематика.

Всеки един проект за модел за подобряване на организационната култура трябва да е локализиран на ниво организация и да отчита влиянието на обкръжаващата среда. За да бъде доказано, могат ли аспектите на организационната култура да подпомагат конкурентните предимства на компанията в глобалния свят, моделът трябва да бъде емпирично проверен с конкретни икономически показатели.

Използвани източници:

- Arnold, J. H. (1990). *Accounting for Management Decisions*. Prentice-Hall,.
- Brown, A. D. (1995). *Organisational Culture*. London: Pitman Publ.
- Cameron, K. a. (2006). *Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework*. . San Francisco: Jossey-Bass.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of American enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Company, M. &. (2005). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. E-Book.
- Deal, T. a. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Boston: Addison Wesley Publishing Company.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Kirkpatrick, D. (1994). *Evaluating Training Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.,.
- Lincoln, J. (2003). *Culture, Control and Commitment: A Study of Work Organization and Work Attitudes in the US and Japan*. . New York: Percheron Press.
- Martin, J. (2002). *Organisational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks. CA: Sage Publications.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Boston: Addison-Wesley.
- Pascale, R. a. (1981). *The art of Japanese management*. . New York: Simon & Schuster.

- Trompenaars, F. H. (1997). *Riding The Waves of Culture*.
- Weber. (1947). *The Theory of Social and Economic Reform*. New York: Free Press .
- Williams, A. D. (1989). *Changing Culture*. London: Institute of Personnel Management.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. New York: Free Press.
- Емилова, И. (2012). *Концептуален модел за управление на организационната култура в сферата на социалните дейности*. Свищов: Електронно списание Диалог.
- Емилова, И. Х. (2013). *Фирмена култура*. Свищов: АИ Ценов.
- Тодоров, К. Ф. (1992). *Фирмена култура и фирмено поведение*. София: ИК „Бек 22“.

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЩОВ

ГОДИШЕН

АЛМАНАХ
НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ
НА ДОКТОРАНТИ

НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ
НА ДОКТОРАНТИ

ГОДИШЕН
АЛМАНАХ



Том XII, 2019

Книга 15

Том XII, 2019 г.
Книга 15

Академично издателство
„ЦЕНОВ“ - Свищов

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:

Доц. д-р Стефан Маринов Симеонов – главен редактор

Доц. д-р Росица Христова Колева – зам.главен редактор

Доц. д-р Красимира Борисова Славева – организационен секретар

Доц. д-р Марина Ангелова Николова

Доц. д-р Христо Георгиев Сирашки

Доц. д-р Ваня Григорова

Екип за техническо обслужване:

Анка Петкова Танева – стилев редактор

Ст. преп. Маргарита Евгениева Михайлова – превод и редакция
на английски език

Милена Димитрова Александрова – технически секретар

ISSN 1313-6542

СЪДЪРЖАНИЕ

Студии

Таня Стайкова Йорданова ПОВЕДЕНИЕ НА ДОМАКИНСТВОТА В БЪЛГАРИЯ ПРИ ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ ЗА СПЕСТЯВАНЕ И ИНВЕСТИРАНЕ	5
Анелия Стефанова Пенева АНАЛИЗ НА ВЗАИМОВРЪЗКИТЕ МЕЖДУ КАПИТАЛОВИТЕ И ВАЛУТНИТЕ ПАЗАРИ	29
Криста Цветанова Нейкова КОНЦЕПТУАЛНИ ОСНОВИ НА ЛОЯЛНОСТТА	51
Борислав Красимиров Киров ЕФЕКТЪТ НА ЕВРОПЕЙСКИТЕ КРЕДИТНИ РЕГУЛАЦИИ ВЪРХУ ИПОТЕЧНОТО КРЕДИТИРАНЕ И ИНВЕСТИЦИИТЕ В ИПОТЕЧНИ ОБЛИГАЦИИ	78
Марията Бориславова Спасова ПРОГРАМАТА ЗА ОСИГУРЯВАНЕ НА КАЧЕСТВО И УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ – ОСНОВА ЗА ПОВИШАВАНЕ КАЧЕСТВОТО НА ВЪТРЕШНИЯ ОДИТ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР	98
Михаела Стоянова Монова НОВИТЕ ЗАКОНОДАТЕЛНИТЕ ПРОМЕНИ ПО ЗАСТРАХОВКА „ГРАЖДАНСКА ОТГОВОРНОСТ” НА АВТОМОБИЛИСТИТЕ И ВЛИЯНИЕТО ИМ ВЪРХУ ФИНАНСОВАТА СТАБИЛНОСТ НА БЪЛГАРСКИЯ ЗАСТРАХОВАТЕЛЕН ПАЗАР	125

Статии

Юлиан Сашков Бенев АНАЛИЗ НА АКТУАЛНИТЕ ПРОБЛЕМИ В БАНКОВАТА СФЕРА И НЕЙНАТА СТРАТЕГИЧЕСКА ОРИЕНТАЦИЯ В КОНТЕКСТА НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА НА БАНКОВИТЕ УСЛУГИ В ЕС	157
Пресиян Илианов Василев ОРГАНИЗАЦИОННИ ПОДХОДИ ЗА МИНИМАЛИЗИРАНЕ НА КИБЕРРИСКОВЕТЕ ПРИ ОДИТОРСКАТА ДЕЙНОСТ	174

Цветелина Красмирова Иванова НАСОКИ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА	190
Димитър Пламенов Попов ИЗСЛЕДВАНЕ НА ОБЕМА И ДИНАМИКАТА НА СЕКЮРИТИЗИРАНИЯ ВЪТРЕШЕН ДЪРЖАВЕН ДЪЛГ НА РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ В ПЕРИОДА СЛЕД ПРИСЪЕДИНЯВАНЕТО КЪМ ЕС	213
Пламен Василев Георгиев СЪСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИЕТО НА БЪЛГАРСКАТА ИКОНОМИКА. ЕФЕКТИ И ЗАПЛАХИ ЗА БАНКОВАТА СИСТЕМА	226
Светла Михайлова Боянова ОТНОСНО ЗНАЧЕНИЕТО НА ВЪТРЕШНИЯ КОНТРОЛ ЗА БАНКОВАТА СИГУРНОСТ	237
Венцислав Георгиев Диков РЕГУЛАТОРНА РАМКА ЗА ФИНАНСОВО-ИКОНОМИЧЕСКА ЗАЩИТА НА АВТОРСКИТЕ ПРАВА В ЕС	266
Муса Мустафа Сръкьов МОДЕЛ ЗА ФИНАНСИРАНЕ НА СРЕДНИТЕ УЧИЛИЩА „БОНУС–ВАУЧЕР“	277
Николай Тодоров Здравков УПРАВЛЕНСКИ ФИНАНСОВ АНАЛИЗ НА ЗАСТРАХОВАТЕЛНИТЕ ПОСРЕДНИЧЕСКИ ФИРМИ - СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА МОДЕЛИ НА СВОБОДНИТЕ ПАРИЧНИ ПОТОЦИ	285
Таня Иванова Рисемова ПРОБЛЕМИ НА ЗАЕТОСТТА И БЕЗРАБОТИЦАТА В БЪЛГАРСКИТЕ ОБЛАСТИ ПО ТЕЧЕНИЕТО НА ДОЛЕН ДУНАВ	298
Ана Борисова Иванова ИЗТОЧНИЦИ И МОДЕЛИ ЗА ФИНАНСИРАНЕ НА ЗДРАВЕОПАЗВАНЕТО – СПЕЦИФИКА И ЕФЕКТИВНОСТ ПРИ ПРЕДОСТАВЯНЕ НА ЗДРАВНИ УСЛУГИ ...	313
Люба Мартинова Митева КРИТИЧЕН АНАЛИЗ НА ПРОБЛЕМИТЕ В БОЛНИЧНИЯ СЕКТОР	325

Станислав Иванов Шишманов БАНКИТЕ И КАСОВОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ДЪРЖАВНИЯ И ОБЩИНСКИТЕ БЮДЖЕТИ	341
Валери Йорданов Велковски ПРОБЛЕМИ НА УСТРОЙСТВЕНИТЕ ПОЛИТИКИ И УСТРОЙСТВЕНИТЕ МЕРОПРИЯТИЯ В ЗЕМЕДЕЛСКИТЕ ЗЕМИ (НА ПРИМЕРА НА ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ)	355
Симеон Венциславов Симеонов СПЕЦИФИКА НА ТУРИСТА ПРАКТИКУВАЩ КУЛИНАРЕН ТУРИЗЪМ	383
Emre Zafer Güney BUTCHERS SCHEDULING MODEL EXAMINATION BY TIME STUDY OBSERVATIONS	398
Андрей Йорданов ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВАТА ПРЕД ТОВА ДА БЪДЕШ AGILE /SCRUM	408
Диана Христова КОРПОРАТИВНА АМНЕЗИЯ И МОНИТОРИНГ НА НЕЯВНИТЕ ЗНАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ	416
Борислав Боев ПРОЕКТНОТО УПРАВЛЕНИЕ ПРИ ИЗГРАЖДАНЕТО НА НОВИ ЯДРЕНИ МОЩНОСТИ – ОСОБЕНОСТИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА	424
Димитър Георгиев Тричков ПАЗАРНИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ВЪЗМОЖНОСТИ ПРЕД ТЕЛЕКОМИТЕ В БЪЛГАРИЯ	445
Veneta Todorova Lyubenova BRAND TRUST AS A SOURCE OF BRAND EQUITY	473
Росица Атанасова Проданова ЕВРОПЕЙСКАТА ЦЕНТРАЛНА БАНКА – АНАЛИЗ НА ИНСТИТУЦИЯТА И ПОЗИЦИЯТА Й В СЧЕТОВОДНИЯ БАЛАНС	488
Зорница Крумова ИНОВАЦИИ – ОСНОВЕН ФАКТОР ЗА ПОВИШАВАНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА	507
Yaakov Itach FINANCIAL LITERACY LEVEL OF HIGH SCHOOL STUDENTS AND ITS ECONOMIC PATTERNS REFLECTIONS	518

ГОДИШЕН
АЛМАНАХ
НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ НА ДОКТОРАНТИ
Студии и статии
Том XII – 2019, книга 15

Даден за печат на 28.05.2020 г., излязъл от печат 02.06.2020 г.
Поръчка № 18464; формат 16/70/100; тираж 50

ISSN 1313-6542

Издателство и печат: Академично издателство „Ценов“
Свищов, ул. Градево № 24