

## **Съдържание:**

<b>Увод .....</b>	<b>5</b>
<b>Обхват на изследването .....</b>	<b>9</b>
<b>Кое е важно и от какво сме удовлетворени? .....</b>	<b>12</b>
<b>    Кое е важно? .....</b>	<b>12</b>
<b>    От какво сме удовлетворени? .....</b>	<b>17</b>
<b>Измерителят Властово разстояние .....</b>	<b>23</b>
<b>Измерителят Избягване на несигурност .....</b>	<b>35</b>
<b>Измерителят Индивидуализъм / Колективизъм .....</b>	<b>47</b>
<b>Измерителят Мъжественост / Женственост .....</b>	<b>63</b>
<b>Управление на организационната култура – ключови въпроси .....</b>	<b>75</b>
<b>Изводи .....</b>	<b>77</b>
<b>Препоръки за менеджмънта .....</b>	<b>79</b>
<b>Литература .....</b>	<b>81</b>
<b>Приложение 1 .....</b>	<b>83</b>

## **Обхват на изследването**

В изследването са включени 850 респонденти, отговорили на основната Анкетна карта (Приложение 1). Всички те са работещи в търговски фирми, търговци по занятие и основна дейност. Безспорно, така направената извадка има своите особености и ограничения, някои от които непременно трябва да се имат предвид и са посочени по-долу. Представяме я в директно сравнение с общото проучване за България, на което се позоваваме, в опит да извлечем особеностите в Търговската култура.

Освен това, като част от изследването са проведени **допълнителни интервюта с някои от респондентите**, в търсене на допълнителна информация по част от повдигнатите въпроси, изясняване на причините за определени отговори, по-коректното им разбиране и др.

По част от въпросите са проведени **интервюта и с търговски мениджъри** – задължително мениджъри на анкетираните лица. Това е направено най-вече с цел сравнение между гледните точки на търговците и техните мениджъри, както и в помощ за препоръките и изводите към търговските мениджъри от практиката.

Тук е представена информация за разпределението на респондентите в двете основни проучвания – за Търговци и Общо, по основните според нас влияещи характеристики:

- Възраст
- Образование
- Трудов опит

### **Разпределение на анкетираните лица в зависимост от възрастта**

ВЪЗРАСТ	Търговци	Общо
	% от отговорилите	
До 20 г.	4	0
21 – 30 г.	45	32
31 – 40 г.	31	32
41 – 50 г.	19	20
51 – 60 г.	1	15
61 и повече г.	0	1
Общо	100	100

Фиг. 1

Във възрастовото разпределение на двете извадки има сравнително сериозни различия, като основната граница при търговците е „възраст до 40 години”, при това делът на възрастовата група 21-30 години е цели 45%, докато при общото за страната извадката е много по-равномерно разпределена (виж Фиг.1). Това възрастово разделение определено оказва влияние и върху културните ценности, затова при анализът на отделните индекси ще бъдат направени по-конкретни коментари. Повече подробности относно влиянието на възрастта като фактор върху организационната култура, трудовите ценности, както и за влиянието на други фактори – пол, трудов опит и т.н. можете да намерите в редица публикации по темата (Хофстеде, 2001; Давидков, 2009).

#### **Разпределение на анкетираните лица в зависимост от образоването**

<b>ОБРАЗОВАНИЕ</b>	<b>Търговци</b>	<b>Общо</b>
	% от отговорилите	
Основно	0	1
Средно	36	19
Средно специализирано	18	5
Висше	44	71
По-високо (МВА, научна степен)	2	4
Общо	100	100

Фиг. 2

Откроява се по-високият процент на хора с висше образование сред общото за страната. Това е така поради факта, че там се включени хора с най-различни професии, докато в другият случай са „търговци по занятие”, което е водещото, въпреки, че част от респондентите са лекари, фармацевти, инженери и представители на други авторитетни професии.

Трябва да се отбележи и това, че в общото за страната 44% притежават ръководен опит. В изследването за търговците сме се фокусирали само върху такива, упражняващи пряко търговската професия. Въпреки, че част от тях имат предишен опит и на ръководни позиции, в конкретния случай това не е от значение.

**Разпределение на анкетираните лица в зависимост от трудовия им опит.**

<b>ТРУДОВ ОПИТ</b>	<b>Търговци</b>	<b>Общо</b>
	% от отговорилите	
1 година	11	2
2-3 години	13	9
4-5 години	21	10
6-10 години	25	20
11-20 години	25	28
21 и повече години	5	31
Общо	100	100

Фиг.3

Разпределението по трудов опит в двете извадки също се различава значително, като трябва да се има предвид, че в редица случаи то влияе върху индексите на организационната култура.

Явна е връзката възраст – трудов опит, но тук е необходимо да добавим и някои допълнителни коментари. В групата на търговците значителен е процентът на тези с трудов опит до 5 години – 45%, но от друга страна трябва да се има предвид, че докато за някои професии се приема, че човек трупа условно наречен „начален” трудов опит, който да му позволи да опознае основите на професията, често над 10 години (лекари, юристи и др.), то при професията на търговеца може да се приеме, че 3 години е границата разделяща начинаещия от опитния представител на тази професия.

Без да навлизаме излишно в дълбочина, ще очертаем основните различия между двете извадки (търговци спрямо общо), които трябва да се имат предвид при последващия анализ:

1. Очевидната разлика, че в извадката за търговци участват само такива „по занятие”, докато в общо има представители на множество различни професии.
2. Търговците определено са по-млади, преобладаващо до 40г., докато в групата на общото са сравнително равномерно разпределени.
3. Търговците изглеждат по-необразовани, но това го приемаме за условно, доколкото в групата „общо” хората с висше образование са  $\frac{3}{4}$  от респондентите. Друг е въпросът доколко и дали е необходимо висше образование на търговците, както и не е съвсем определено как то влияе на организационната култура.
4. Търговците безспорно имат по-малък трудов опит, като почти половината имат опит по-малък от 5 години.

## КОЕ Е ВАЖНО И ОТ КАКВО СМЕ УДОВЛЕТВОРЕНИ?

Започваме проучването с анализ на основните работни цели/ценности за търговците и паралелно сравнение с общата картина за страната. След това ще представим и удовлетвореността на тези работни цели, отново в две категории – търговци и други. За целта първо задаваме въпроса: „*В каква степен за вас е важно работата с която се захващате да ви предлага...?*”, като следват 14 работни цели/ценности, които трябва да се оценят, а след това се изисква отговор на въпроса: „*В каква степен сте удовлетворен/a от сегашната си работа по отношение на...?*”.

## КОЕ Е ВАЖНО?

### Работни цели/ценности

В изследването се използва блок от четиринаадесет трудови цели. Започваме от тяхната значимост за анкетираните лица и тогава ги интерпретираме като трудови ценности (виж въпроси от 1 до 14 от Приложение 1). Сравнението е направено спрямо сходното изследване „Национална и организационни култури – устойчивост и динамика” (Давидков, 2009).

### Сравнение на работните цели за търговци спрямо общото за страната

РАБОТНИ ЦЕЛИ	ТЪРГОВЦИ	РАНГ	ОБЩО	РАБОТНИ ЦЕЛИ
Високи доходи	1.41	1	1.51	Сътрудничество
Умения	1.51	2	1.51	Високи доходи
Сътрудничество	1.62	3	1.55	Взаимоотн. с р-ля
Предизвикателство	1.68	4	1.58	Умения
Обучение	1.70	5	1.67	Обучение
Взаимоотн. с ръководителя	1.72	6	1.69	Предизвикателство
Признания	1.80	7	1.73	Признания
Развитие	1.87	8	1.74	Социално осигуряване
Самостоятелност	1.95	9	1.82	Развитие
Място	2.04	10	1.87	Физически условия
Физически условия	2.11	11	1.89	Място
Сигурност	2.11	12	1.92	Сигурност
Свободно време	2.20	13	2.00	Самостоятелност
Социално осигуряване	2.21	14	2.13	Свободно време

Фиг. 4

При търговците на първо място излиза факторът „високи доходи”, като средната му стойност е отлично водеща. Това е потвърждение на популярната максима, че „търговците работят за пари”. Високите доходи са от безспорно важно значение и при групата „общо”, където макар да са на второ място по ранг, на практика са с почти равна стойност с водещата цел „Сътрудничество”.

Могат да се направят редица изводи от юерархичната подредба на факторите сама по себе си, но по-интересно е да сравним разликите в подредбата между търговците и общото за страната.

#### Най-големи рангови разлики (по юерархия спрямо Търговия):

РАБОТНИ ЦЕЛИ	ТЪРГОВЦИ	ОБЩО	РАЗЛИКА
		РАНГ	
Умения	2	4	-2
Сътрудничество	3	1	+2
Предизвикателство	4	6	-2
Взаимоотн. с ръководит.	6	3	-3
Самостоятелност	9	13	-4
Социално осигуряване	14	8	+6

Фиг. 5

За търговията уменията излизат на втора позиция, докато сътрудничеството отстъпва с 2 места до трета позиция. Това са видими различия, но ще бъде прибързано, ако на тази основа се направят някои изводи. По-същественото е, че и в двете извадки (търговия и общо) тези работни цели са във водещата група.

Разбира се, известно недоумение на първо четене предизвика фактът, че при търговците уменията изпреварват предизвикателствата. Подложихме това на допълнителен анализ в интервюта с търговци, участвали в проучването. Трябва да се отчете факта, че въпросът е: В каква степен за Вас е важно работата с която се захващате да Ви предлага:

- Предизвикателства - да ви носи чувството за лични постижения?
- Да използвате максимално собствените си умения и способности в работата?

Търговците можем да определим като „егоцентрици” в работата, но не и „егоисти”. Те държат да се отклояват с лични умения (способности),

но са до голяма степен колективни играчи, което често е и по изискване на общите екипни цели в конкретната им практика.

Значенията на предизвикателствата пред търговците нарастват, докато отношенията с прекия ръководител отстъпват по ранг, а и в стойност. Тези разлики ще намерят обяснение по-нататък в изследването, но от сега ще подчертаем, че търговците са често много по-независими, резултатът от работата им е конкретно измерим (продажби) и оценката от мениджъра е с много по-ниска стойност. Ако отчетем и това, че търговците са по-самостоятелни в своята работа в сравнение с останалите професии, което индиректно също влияе върху намаляващата роля на отношенията с мениджъра (виж спада на работната цел „самостоятелност“ от 9 на 13 място), то картинаста става по-отчетлива.

Нарастващото значение на предизвикателствата може само да ни радва – това разкрива много възможности пред търговските мениджъри относно мотивацията и управлението на търговците и търговските екипи.

Силното „отстъпление“ като позиция на социалното осигуряване, а и доста значително също така в стойност, е трудно да се коментира еднозначно. Вероятно влияят все още някои негативни остатъчни практики в търговската сфера, но трябва да се вземе предвид и възрастта на извадката при търговците. За групата на младите социалните фактори традиционно отстъпват по важност, а при търговците основната извадка е точно такава.

Интересен от практическа гледна точка е въпросът, защо работните цели „признание“ и „развитие“ са в средата на таблицата. Нормално е да се предположи, че за търговците те ще имат малко по-висок ранг. Обяснението за това се вижда след анализа на факторите и по степен на удовлетвореност, даден по-нататък. Тук само ще отбележим, че когато един фактор е със сравнително висока степен на удовлетвореност, това оказва влияние и на усещането за неговата значимост (важност) в посока намаляване на последната.

Изниква въпросът, познават ли добре търговските мениджъри подредбата на работните цели и ценности, която правят търговците? Казано по друг начин, знаят ли търговските мениджъри кое е важно за хората от техните екипи, умелят ли да ги мотивират в работата им като се възползват от този инструменти?

За целта търговски мениджъри и мениджъри на търговски екипи бяха помолени да подредят по важност работните цели за техните търговци. Конкретното задание е:

*Разгледайте внимателно следващия списък с работни цели. Как според вас биха ги подредили по важност вашите търговци? Кои цели са най-важни за тях? Моля, подредете ги от 1 до 14, като на първо място (ранг 1) поставите най-важната работна цел за тях, а на 14-то място – най-малко важната. На дадена позиция (ранг) може да има само 1 работна цел. Оригиналният въпрос задаван на търговците е: „В каква степен за вас е важно работата с която се захващате да ви предлага...?”*

Проучването обхваша 44 търговски мениджъри и мениджъри на търговски екипи. Както се вижда, при това проучване се изискваше само рангова подредба, без оценка по важност в 5 степенна скала на всяка от работните цели по отделно. Обобщените резултати са представени в таблицата:

#### Сравнение подредбата на работните цели – търговци vs мениджъри

РАБОТНИ ЦЕЛИ	РАНГ		Разлика
	Търговци	Мениджъри	
Високи доходи	1	1	0
Умения	2	5	-3
Сътрудничество	3	7	-4
Предизвикателство	4	4	0
Обучение	5	8	-3
Взаимоотн. с ръководителя	6	10	-4
Признания	7	2	+5
Развитие	8	3	+5
Самостоятелност	9	6	+3
Място	10	14	-4
Физически условия	11	11	0
Сигурност	12	13	-1
Свободно време	13	9	+4
Социално осигуряване	14	12	+2

Фиг.6

Прави впечатление, че мениджърите сравнително добре познават своите търговци, що се отнася до основната работна цел за тях – високите доходи, като мениджърите също я поставят на първо място. По следващите като значимост цели съществува известно разминаване. Явно мениджърите

приемат, че за търговците „признанието“ и „развитието“ са водещи, докато в действителност те са в средата на ранговата подредба при анкетирането на търговците. Уменията и сътрудничеството са онова, което е по-важно на практика за търговците, и макар мениджърите също да оценяват тези работни цели високо, все пак трябва да обърнат внимание на това различие.

Показваме този инструмент от една страна като илюстративен пример за възможни разминавания в гледните точки на мениджмънта и търговците, които трябва да се имат предвид, но по-важна според нас е възможността за практическото приложение на едно подобно сравнение за конкретна търговска фирма или екип. Посоченото по-горе е общо, за търговците като цяло, но разликите в ранговата подредба на работните цели на ниво екип (фирма) и разбирането за тези различия могат да помогнат много на търговските мениджъри в практиката, както относно общата мотивация и управление на търговците, така и като цяло за тяхната работна култура и ценностни разбирания.