
ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА И ТРУДОВА МОТИВАЦИЯ В ПРОИЗВОДСТВОТО

докт. Васил Киров

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Резюме. В съвременния свят, производството традиционно е един от слабо привлекателните стопански сектори като резултат от факта, че то е свързано с полагане на физически труд от страна на работниците. Въпреки това, тъкмо производството е онзи отрасъл, който добавя реална стойност върху brutния вътрешен продукт на една икономика. Това е и основната причина, поради която то заслужава да бъде подложено на обстоен анализ в търсене на подходи за непрекъснато усъвършенстване и повишаване ефективността, а оттам и конкурентното предимство. Целта на настоящия доклад е да представи емпирично потвърждение на значимостта на организационната култура в процеса на формиране на мотивация в служителите от производствения сектор. Да трасира специфичния облик на съвременната производствена организация и обясни неговата връзка с проявата на мотивация. В този смисъл, целта на доклада е да валидира значимостта на културния контекст и дефинира онези негови специфични характеристики, които привличат служителите, задържат ги и им дават мотив да инвестират част от своя живот в развитието на организацията, в нейния стопански просперитет.

Ключови думи: Организационна култура; мотивация

JEL: D23

1. Въведение

Съвременната организация е изправена пред множество предизвикателства. Те биха могли да бъдат представени като функция от средата, в която оперира тя, но също и като продукт от специфичните културни особености на трудещата се сила (личностови и социално-обществени).

Почивайки върху гледището за промяната и факта, че тя е единственото сигурно в света, в който живеем, то бихме могли да генерализираме, че “ловкостта“ (от англ. *agility*) на организацията и възможността и да се адаптира бързо към промените на средата са ключови за оцеляването на съвременните производства и техния икономически просперитет. Опитите за анализ на същностните компоненти, които разграничават развиващата се стопанска организация от онази, която е на ръба на своето икономическо оцеляване, следва да отчитат наличието не само на външната среда, определящо търсенето и начините, по които се осъществява предлагането, пазарното

позициониране и уникалността на произвежданото, но също така и разбирането на някои културни моменти и особености от индивидуалността на трудещите се. Днес наблюдаваме богата палитра от поколения, респективно многообразие от ценности, нагласи и мотиви, за които организациите не разполагат с особено голям набор от полезни алтернативи в опитите да бъдат успешни, различни от това да се съобразят с тези особености. Те следва да адаптират всички функции, дейности и процеси с културните различия на трудещите се. Нещо повече, съвременните производства следва да разработят и прилагат богат набор от техники и модели за сътрудничество между различните поколения, отчитайки техните потребности, нагласи и ценностни приоритети.

Всичко споменато дотук има за цел да ни придържа към новата реалност и „битуването“ на по-горе споменатата – производствена организация в нейните предели. Осмелявайки се да погледнем в бъдещето, а ние задължително трябва да преследваме този подход, следва да отчетем опорите, оказващи влияние върху мотивацията на съвременния трудещ се и всичко онова, което го различава и прави по-продуктивен от нему-подобните. Следва да помислим за всичко онова, което му дава сили да вложи част от своя живот за просперитета на производството и напредъка на организацията. Точно това ще направим.

Мотивация за труд

Без съмнение трудовата мотивация е една от най-често спряганите теми в организационните дисциплини, мениджмънта, а все по-често и в съвременните икономически науки. Това е така поради факта, че тя оказва директно въздействие върху способността за развитие на всички икономически субекти. Нещо повече, мотивацията и пряко свързаната с нея трудова нагласа на служителите, влияят директно върху умението на организациите за проява на гъвкавост и адаптация към непрекъснатата промяна в средата, в която функционират. Те подпомагат фината настройка на организационните процеси и синхронизират операциите на всички структурни звена.

Мотивацията е плод на дискусии от древни времена. В този смисъл, нейният произход би могъл да бъде проследен назад във времето и свързан с имена като Аристотел, Сократ и Платон. Първият твърдял, че мотивацията изразява специфична човешка страст, наречена „желание“, заявявайки, че тя е отговорна за всяка човешка активност (Grönroos G. , 2015). Сократ вярвал, че всички действия почиват върху разбирането на личността за най-доброто (рационалното) към момента на извършване на съответните действия (Smith, 2021). Платон, от своя страна, издигнал теорията, според която мотивацията е производна на човешката душа

(reason, spirit and appetite) (Cooper, 1984). Въпросите, отнасящи се до мотивите, мотивацията и волята са били адресирани от различни перспективи, окачествявани под различни форми и са получили обяснение от разнообразни модели. Онова, което се оказва достатъчно общо между тях са опитите за разбиране на конкретните причини за действие, индивидуалните особености на личността и постоянството на целево-ориентираното поведение.

Съвременните схващания за трудовата мотивация налагат все по-задълбочени познания относно психичните процеси, които карат хората да проявяват определена активност. Разбирането на мотивацията следва да отчита ролята на потребностите и очакванията на личността, нейните убеждения за правилно и неправилно, значимостта на индивида и най-вече смисъла на неговите действия. От това произлиза, че в опитите си да разберем трудовата мотивация следва да вземем под внимание някои специфични, присъщи за отделната личност характеристики като ценности, приоритети и нагласи, и задължително да отчетем базовата ориентация на индивида – неговите фундаментални принципи и човешка същност. За щастие колкото и различни, мотивационните теории имат и някой общи черти и тяхната ефективна интеграция изглежда съвсем постижима. Устойчивият прогрес към една обща теория за базовата мотивация предполага ефективно комбиниране на широкия набор от концепции и специфики на личността. Смирението (consilience), в своя преносен смисъл, е единственият възможен начин за намиране на общ език по този въпрос, а тук то е в „...допускането на факти и теории от различните дисциплини, които да създадат обща основа за обяснение“ (Wilson, 1998) на проблема с мотивацията.

Разбирането за мотивацията днес следва да бъде лишено от всякакво конформно поведение. В дисонанс с това, възгледите за всичко онова, което формира човешките реакции, следва да бъде проблематизирано, чрез прилагане на критичен на традиционните схващания подход. Мотивацията не е и не би могла да бъде детерминирана от една единствена теория. Тъкмо обратното, волевата активност се проявява в следствие на „концерт“ от фактори, които имат способността да определят и обясняват поведението на личността, заедно с присъщите и нагласи, ценности, когнитивни и афекти. Интегрираният подход, отчитащ икономическите условия, факторите на очакването, кумулативната теория за мотивация и индивидуалните потребности, обяснява начините, по които човешките същества се енергизират в проявата на едно или друго поведение (Steel & König, 2006). Той промотира разбирането за целите и очакванията, стоящи зад стимулите и мотивите (Gollwitzer & Oettingen, 2015). Защиатавайки тази теория, мотивацията е онази сила, която зарежда хората с енергия, тя насочва

активността им и поддържа дейността до постигане на конкретни цели и резултати (Steers & Porter, 1991). Вероятно съществуват точно толкова определения за мотивацията, колкото са учените и изследователите, дръзнали да преследват този личностов феномен. Всяко едно от тях безспорно би могло да представи негови същностни характеристики. Въпреки това, те не биха могли да претендират за каквато и да било пълнота, тъй като обикновено имат склонността да разглеждат мотивацията в конкретен контекст от време и среда. В този смисъл, мотивацията е поведение, което би могло да прояви непостоянство според условията на средата и времето (Sahito & Vaisanen, 2017). Тя е „онзи психически процес, който активира човешкото поведение и поддържа посоката и продължителността на целево ориентираните индивидуални действия (Kreitner & Kinicki, 2013).

Човекът е единственото живо същество, което търси смисъл в своите действия. За едни ценността е в притежанието, докато за други – в битието (Фром, 2000). Реализацията на личността се осъществява по различни начини. Един от основните подходи е в труда, който не само валидира смисъла на човешкото съществуване, но също така създава материални и духовни блага, предлага средства за задоволяване на належащите потребности и индивидуалния просперитет (Таир, 2020). Следователно не би било правилно да търсим мотивацията единствено във възникналите потребности на личността, не и в характеристиките на самата работа, а по-скоро в индивидуалните ценностни приоритети и най-вече във възможността за реализиране на жизнения потенциал.

Ранните свидетелства за появата на управленската мисъл и нейният традиционен обект на изследване – мотивацията, датират от началото на миналия век. Първите опити за дефиниране на онова, което движи човешкото същество към действие, се свързват с имена като Фредерик Тейлър, Анри Файол, Елтън Мейо и Ейбрахам Маслоу. Известният „експеримент Хоторн“ от 30-те години дава силен тласък в разбирането на работещата личност, която демонстрира очаквано поведение, когато бива поставена под наблюдение. От тогава до сега са разработени множество теоретични подходи и модели на управление, които имат за цел да обяснят начините, по които хората се мотивират. През последните десетилетия значимостта от разбирането на мотивацията придоби мултиплициращ се характер, изисквайки намесата на експерти с най-различен образователен и практически стаж. Това е силно наложително условие, когато целта е да се подходи критично към проблема, свързан с мотивацията. Опитите за привличане на мотивирани таланти и задържане на хората, показали високи нива на изпълнение на трудовите задачи, преминават през изграждането на цялостен образ на функциониране на организациите и големи усилия в посока създаване на работодателска

марка, защото „колкото по-мотивирани са служителите, толкова по-висока е резултатността от труда“ (Илиева, 2006). Едва ли някому е чуждо, че мотивацията на служителите е онзи феномен, който би могъл да предскаже не само индивидуалното, но и груповото изпълнение на задачите, а оттам и цялостната ефективност на организацията. Някак естествено, различните направления в организационните науки, а дори и философията и икономиката, представят мотивацията като почиваща върху пиедестала на потребностите и интересите на личността. От нормата на този интерес произхождат две успоредно развиващи се зависимости – печалбата, която е значима преди всичко за организацията и полезността, мотивираща служителя (Кръстев, 2019). Съдържателните теории дефинират потребностите като движеща сила у човека. Хомо-икономикус е рационално същество, за което основна ценност и двигател на неговото поведение са парите, промотирайки подхода за моркова и тоягата. Мотивацията за труд е външна за личността и се корени в осигуряването на жизненоважните ресурси за неговото физиологично оцеляване. Стремещът към натрупване на капитали и богатство, в контраст, лежат в основата на икономическата дейност и смисъла за съществуването на организационната единица (Стойнешка, 2014). Задълбоченото разбиране на трудовата мотивация не би могло да бъде постигнато с дефиницията на потребностите на личността и отговора на въпроса – какво мотивира хората. То следва да отчита някои далеч по-фундаментални въпроси, касаещи процеса на мотивация на хората. В организационен контекст, това означава да се проучи процесът на представянето на служителите и характеристиките, които различават високо ефективните служители от онези, които не успяват да изпълнят заложените задачи.

Организационна култура

От дълбока древност, хората обезпечават своето оцеляване, организирайки основната си дейност – труда. Ранните опити за формиране на големи обществени групи и адаптация към начина на живот в тях, водят своето начало от древността с появата на полисите – първите градове-държави. Преди около десет хиляди години човечеството претърпява фундаментална промяна, привеждайки пещерно-племенния бит към една нова културна форма на социално-обществен, икономически и политически порядък. Инстинктът за оцеляване, заедно с изграждането на специфична йерархична структура на групата сплотява общността и дава сигурност на нейните членове. Протичащите процеси в нейната среда оформят културния ѝ облик – език, ритуали, споделени ценности, лидерство. Възможността за установяването, разбирането и споделянето на емоционална свързаност

между членовете засилва груповата идентичност и подобрява динамиката.

Култура е един от сравнително добре изследваните организационни феномени, особено в периода след 1980-те години на миналия век. Въпреки това мобилизацията на концепциите и дефинициите, свързани с организационната култура, дори и в настоящето, приблизително половин век след въвеждането в употреба на този феномен и претенциите за неговото сравнително добро познаване, показва, че все още съществуват големи неизвестни в нивата на разбиране на този конструкт – в неговата дефиниция, функции, в методологията на неговата експертиза и дори за цялостната полезност от изследване на организационната култура (Alvesson, 2022) (Dauber, Fink, & Yolles, 2012). Изследванията на организационната култура нарастват, но това в никакъв случай не прави нещата по-ясни и разбираеми. Безкрайното множество от дефиниции и гледища създават трудности при разкритието на същностните характеристики на този организационен конструкт. В голяма степен това рефлектира върху възможностите да се определят съществуващите типове организационна култура и да се представят равнищата на нейното влияние – начините по които тя въздейства върху организационното представяне и груповата ефективност, а оттам и връзката на културата с цялостното представяне на организацията.

Говорейки за културата, в нейния общ смисъл, немалко хора я асоциират с нейните художествени форми и прояви. Други концепции предлагат гледището за професионалната, етичната, младежката култура и груповата такава. Различията в значението на културата според социалния контекст допринасят за несигурността в разбирането на този феномен. За целите на настоящата работа, както вече стана ясно, ние ще се придържаме към нещо по-различно, а именно културата като начин на мислене, менталитет, разбиране за добро, за лошо, за нормално и атипично в организационния свят. Нещо повече, целта на културата в нейния организационен контекст е да ни подпомогне в разбирането за всичко, което не бихме могли да видим, но намираме за значимо – споделени ценности, вярвания, принципи и артефакти. Но самата култура в организацията има и страшно много видими белези като например начините на вземане на решения, индивидуализма и колективизма, мъжествеността и женствеността, властовата дистанция, отношението към несигурността и времевата ориентация.

От споменатото дотук следва, че всяка една група, а в този смисъл и организация, притежава своя колективна специфика. Тя изразява нейната „философия“, нейната същност и идеали и ги кодира в културата. Организационната култура е носител на груповата мисия и визията за нейното постигане. Така основаната върху споделени ценности,

принципи и приоритети, групови артефакти, идеали и „фантазии“, организационната култура програмира груповото съзнание и споява членовете. В този смисъл, организационната култура изразява начините на „битуване“ на един колективен организъм, тя дава представа за алгоритъма на вътрешноорганизационните взаимоотношения, тя е еднообразен „софтуер на ума“ (Хофстеде, 2001). Тя предполага наличие на групова „матрица“ на поведение, споделени между организационните членове. Теорията на организационната култура се основава върху наличните идеи, норми, правила и цели, които „слепват“ организационните членове и служат като психологически договор помежду им и организацията. Организационната култура обединява, чрез споделени ценности, случайно или не попаднали на едно място в един и същ момент индивидуални личности, синхронизирайки техните действия и насочвайки усилията им в посока постигане на групови цели, приравнява и синхронизира техните вярвания, копнежи, идеали и въжделения.

Несъмнено, всяка организация има свои правила, а оттам и йерархична структура за вземане на решенията, намиращи израз в разписаните политики и процедури. Тези модели на функциониране на екипния организъм оказват въздействие върху отделните личности, предлагайки ясно дефиниран подход за начините, по които се случват нещата в пределите на организацията. Те опосредстват появата на нормите за всичко онова, което могат или не могат да правят организационните членове като по този начин стандартизират алгоритъма на техните лични мисли, чувства и емоции. Членството в групата принадлежи приоритетно на зачитащите груповите идеали, ценности и приоритети, а всеки дръзнал да окаже съпротива срещу така приетите норми вече не принадлежи на групата и бива отлъчен от останалите членове или организацията. В този смисъл, организационната култура е „лепилото, което свързва организационните членове чрез споделени ценности, символи и социални идеали“ (Smircich, 1983). Организационната култура е онази невидима част, която има смислообразуваща и интегрираща функция (Илиева, 2006) за членовете на организацията. От тази функция следва, че всички успехи и индивидуални или групови постижения са плод на дейността на насочените усилия на нейните членове.

Веднъж придобила статут на научна дисциплина и превърнала се в експериментална област, организационната култура започва да се популяризира като типично организационен феномен, в които актуалните течения привнасят предположения, отговарящи на текущите условия на средата, в която функционират организациите. Донякъде това е добър подход, но проучването на този организационен феномен следва

да се организира далеч по-комплексно. Опитите за проучване на ценностите следва да хвърлят усилия в изследването на начините, по които културата влияе върху проявата на мотивация, а оттам и върху нагласите, целите, волята и желанията на хората. Те следва да отчитат и някои далеч по-обширни теми, свързани с лидерството, организационната промяна и организационното развитие като по този начин подпомогнат пълното разбиране на организацията, намирайки пресечната точка между всички тях (Илиева, Организационна култура: същност, функции и промяна, 2006).

Методика на изследването

Настоящият доклад представя данни от изследване с два въпросника – един за измерване на организационна култура и един за мотивацията. Изследването е проведено в производствени организации, опериращи в тежката промишленост. Първият използван инструмент използва четиридименсионен модел за оценка на организационната култура в производството и представя нейната същност като ориентирана към подкрепа, правила иновации и цели. Той се състои от две части – първата част, измерваща организационните практики (организационен климат) е съставена от 40 айтема, а втората, използвана в настоящото проучване, измерва организационните характеристики (култура) и се състои от 35 въпроси (Muijen, 1999). Вътрешната съгласуваност на инструмента е 0.914. Въпросникът за мотивацията използван в хода на изследването покрива съдържа 29 твърдения, обособени в 5 скали, отнасящи се до организационната политика, съдържанието на работата, взаимоотношенията с ръководството, с колегите и обратната връзка от изпълнението на работата (Илиева, Ценности и трудова мотивация, 2009). Този въпросник притежава високи нива на надеждност към мотивите за работа и напълно покрива психометричните изисквания с коефициент 0,934.

Извадка

В настоящото проучване участват 61, избрани на случаен принцип лица, работещи в производството. Респондентите заемат различно роли в производствените структури на организации, опериращи в България. Разпределението на извадката включва 26 мъже и 30 жени (5 неопределили се). Възрастовия срез на изследваните лица се състои от 12 ИЛ между 26-35 годишна възраст, 23 ИЛ – между 36-45 години, 12 ИЛ – между 46-55 и 9 ИЛ над 55 години. По отношение на общия трудов стаж, 1 от изследваните лица притежава между 1 и 2 години, 2 души от 3 до 5 години, 5 от взелите участие от 6 до 10, 15 производствени работници са посочили между 11 и 15, 10 души от 16 до 20 и 22 изследвани лица с над

20 годишен трудов стаж. По отношение на трудовия стаж в конкретната организация се наблюдава следното разпределение: 1 година – 5 ИЛ, от 2 до 5 години – 6 ИЛ, от 6 до 10 години – 12 ИЛ, 11 до 15 години – 6 ИЛ, от 16 до 20 години – 11 ИЛ и над 20 години – 7 ИЛ. Относно образованието, по-голяма част от респондентите притежават висше образование – 39 лица (70,9% от извадката), което би могло да бъде обяснено с все по-силно автоматизирания производствен процес в организациите. 29,1% от извадката (16 изследвани лица) притежават средно образование. Липсват лица с основно образование.

Анализ на получените резултати

При анализа на организационната култура и трудовата мотивация, обекти на изследване в настоящата разработка, се наблюдават интересни, подлежащи на дискусия резултати. В хода на проучването на двата компонента се установи, че целите са доминиращ културен механизъм, обясняващ проявата на всички от изследваните мотивационни механизми при работещите в производствения сектор. По този начин цялостния процес от планирането и организирането на производството до проследяването на изпълнението затвърждават своята конструктивна роля като водещи функции на управленския цикъл, а оттам и фундаментални елементи в мотивационния алгоритъм на съвременния трудещ се индивид. Според получените данни, 44% от начините, по които се формира процесите като специфична мотивационна проява в производствата са целево обусловени. Те са плод на релевантни, ясни и реалистични задачи, постижими срокове за тяхното изпълнение и възможност за коректно отчитане на постигнатото, бонуси за преизпълнение на целите спрямо заложените норми. Това идва да покаже, че задълбоченото познаване на целеполагането и отчитането като управленска функция са едни от основните предиктори не само на трудовата мотивация, свързана с процесите, но също така и на цялостната организационна ефективност и успех.

Следващият компонент, свързващ целите с мотивацията се определя от ръководството, от което произтичат те. Той разкрива същността на взаимоотношенията трудещ се – ръководител и дефинира приетата в организацията властова дистанция между различните йерархични нива. Връзката с ръководството почива върху разбирането за личния пример и лидерството, според теорията на което, ръководителите изпълняват своите задължения и демонстрират очакваното поведение от страна на служителите, което нерядко е свързано и с изпълнението на целите ($R_{sq}=0,32$). Целите, като специфична културна характеристика детерминират и политиката на организацията и начините, по които трудещите се възприемат нейната същност. Приблизително 25% от

трудещите се в производствения сектор определят насочеността на организацията към персонала – заплащането, социалните придобивки и цялостната политика към хората като критични елементи, детерминирани от дългосрочните цели за развитие на производството. Съдържанието на работата като специфичен мотивационен елемент също бива детерминиран от целевата култура ($R_{sq}=0,16$) интерпретирайки възприятието на целите като интересни и предизвикателни от страна на служителите, които намират смисъл в обогатяване на познанията и разширяване на компетенциите, чрез изпълняването на нови и непознати задачи. Проявата на трудовата мотивация, свързана с колегите се опосредства в най-ниска степен от целите. Това би могло да бъде интерпретирано като резултат от културните специфики на производствата, в които целите са свързани с постигане на количествени производствени показатели и далеч по-рядко с групови взаимоотношения и междуличностни връзки.

Таблица 1. Компоненти на организационната култура и детерминацията им от мотивацията

	Подкреп а	Правил а	Иноваци и	Цели	Детерминация (R_{sq})
Политика на организацията				,506** ,001	0,24
Съдържание на работата				,421** ,012	0,16
Ръководство				,579** * ,000	0,32
Колеги				,362* ,012	0,11
Процеси				,669** * ,000	0,44

Заклучение

Организационната култура несъмнено затвърждава своята водеща роля като един от предикторите на мотивацията, а оттам и на цялостната организационна ефективност и икономическо представяне на съвременната производствена структура. Тя остава приоритетно свързана с организационните цели и възможността за създаване на условията за тяхното икономически-съобразно постигане. Културата и произтичащите от нея фирмени ценности са един от малкото компоненти на съвременната организация, които биха могли да гарантират, в известен

смисъл, жизнеспособността и адаптивността на стопанските организми, да формализира тяхната воля за живот създавайки нужните условия за стимулирането на служителите да влагат частица от себе си и намират смисъл в това да инвестират в нейното развитие.

REFERENCES

- ALVESSON, M. (2022). *Understanding organisational culture*. London: SAGE Publications Ltd. ISBN:9781446280072
- COOPER, J. (1984). History of Philosophy Quarterly. *Plato's Theory of Human Motivation*, 3-21. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/27743663>
- DAUBER, D., FINK, G., & YOLLES, M. (2012). A Configuration Model of Organizational Culture. *SAGE open*, vol. 2 (1), 1-16. ISSN: 2158-2440
- GOLLWITZER, P., & OETTINGEN, G. (2015). Motivation: History of the Concept. *International Encyclopedia of the Social and behavioral science*, 936-939. ISBN 978-0-08-097087-5
- GRÖNROOS, G. (2015). Wish, Motivation and the Human Good in Aristotle. *Phronesis*, vol. 60 (1), 60-87. ISSN: 1568-5284
- KREITNER, R., & KINICKI, A. (2013). *Organizational behavior* (10th edition ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin. ISBN-101259060594
- MUIJEN, J. (1999). Organizational culture: The FOCUS questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8 (4), 551-568. ISBN:0-86377-997-2
- SAHITO, Z., & VAISANEn, P. (2017). The Diagonal Model of Job Satisfaction and Motivation: Extracted from the Logical Comparison of Content and Process Theories. *International Journal of Higher Education*, vol. 6 (3) 209-230. ISSN 1927-6052
- SMIRCICH, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. ISSN: 00018392
- SMITH, N. D. (2021). Socratic Motivational Intellectualism. *Socrates on Self-Improvement: Knowledge, Virtue, and Happiness*, 36-67. ISBN 9781316515532
- STEEL, P., & KÖNIG, C. (2006). Integrating Theories of Motivation. *Academy of Management Review*, vol. 31 (4), 889-913. ISSN: 03637425
- STEERS, R., & PORTER, L. (1991). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill College. ISBN 9780070609563
- WILSON, E. (1998). *Consilience: the unity of knowledge*. New York: Vintage books inc. ISBN 067976867-X
- ILIEVA, S. (2006). *Organizational culture: essence, functions and change*. Sofia: "Saint Kliment Ohridski" press
- ILIEVA, S. (2009). *Values and work behavior*. Sofia: "Saint Kliment Ohridski" press.
- KRASTEV, I. (2019). *Economical psychology*. Blagoevgrad.
- STOINESHKA, R. (2014). *Economical psychology*. Varna: Science and economy.

TAIR, E. (2020). *Personality and work behavior*. Sofia: BAS "Prof. Marin Drinov".

FROM, E. (2000). *Do have or to be*. Sofia: Kibea.

HOFSTEDE, G. (2001). *Cultures and organizations*. (M. Minkov, Trans.) Sofia: Classic and style.

ORGANIZATIONAL CULTURE AND WORK MOTIVATION IN PRODUCTION SECTOR

Abstract. In the modern world manufacturing traditionally is one of the slightly attractive economic sectors due to the fact that it is mostly connected with doing physical work. Despite that, production itself is the sector which adds real value to the GDP of the economy. This is the main reason production is worth being analyzed in detail with the purpose of looking for methods for constant improvement and increasing of efficiency, hence the competitive advantage. The purpose of this report is to present an empirical confirmation of the significance of the organizational culture in the process of motivating employees in the production sector; to trace the specific image of the modern production organization, and to explain its relation with the motivation. In this sense the purpose of the report is to validate the significance of the cultural context and to define its specific characteristics which attract employees, retain and motivate them to invest part of their life in the development of the organization and in its economic prosperity.

Keywords: Organizational culture, motivation

JEL: D23

Vasil Kirov, PhD

ORCID: 0009-0005-6844-2045

Sofia University "St. Kliment Ohridski"

Sofia, Bulgaria

E-mail: vkirilovk@gmail.com