

Contemporary Work-Related Values and Skills in Cross-Cultural Perspective

Assoc. Prof. Juliana Popova, PhD

Faculty of Business and Management, University of Ruse

e-mail: jppopova@uni-ruse.bg

Ценности и умения, съотносими с професионалната реализация на индивидите (Кроскултурни аспекти)

доц. д-р Юлиана Попова

Факултет „Бизнес и мениджмънт“, Русенски университет

e-mail: jppopova@uni-ruse.bg

Abstract: *This paper presents analysis and comments about contemporary work-related values, based on empirical data obtained through a survey among students from Bulgaria, Turkey, Macedonia and Ukraine. The Bulgarian data are compared with some results for Bulgaria in European Value Survey – fourth wave, 2008. The main conclusion of the study is that the young people in their university education have established the necessary work-related values, which can contribute to their successful performance at work. However, they need some essential practical skills, which can be developed in the process of cooperation between universities and business.*

Key words: *Work-related Values, European Value Survey – Fourth Wave.*

Резюме: *Цел на настоящия доклад е да идентифицира и дискутира ценности, съотносими с работното място, на базата на две емпирични изследвания: кроскултурно проучване, проведено сред студенти от България, Турция, Македония и Украйна, и национално-представително проучване, осъществено в рамките на Европейско изследване на ценностите – четвърта вълна, 2008 г. Основен извод от анализа на емпиричните данни е за наличието на изградени положителни нагласи и ценности, съотносими с работното място, в периода на университетското образование. В същото време се усеща липсата на основни практически умения у младите хора, които могат да бъдат формирани единствено чрез сътрудничество между университетите и бизнеса.*

Ключови думи: *ценности, съотносими с работното място, "Европейско изследване на ценностите – четвърта вълна".*

I. Introduction

This article aims at discussing the issue about contemporary work-related values and their impact on the successful professional career of the individuals.

All theses and conclusions in the article are based on the analysis of the data, collected through two empirical studies: cross-national non-representative study among 74 students of

I. Въведение

Цел на тази статия е да дискутира проблема за ценностите, съотносими с професионалната реализация на индивидите и тяхното влияние върху кариерното развитие.

Коментарите и изводите в статията се основават на анализа на емпиричните данни от две изследвания:

кроснационално непредставително проучване, в което участват общо 74 студенти от

“Angel Kanchev” University of Ruse – 19 from Bulgaria, 19 from Turkey, 23 from Macedonia and 13 from Ukraine, and representative study for Bulgaria, conducted within the frames of [European Value Survey- Fourth Wave](#), (2008).

II. Research Methodology

The main method, used in the cross-national study, is the inquiry with especially created questionnaire consisting of 12 close-ended multiple-choice questions, giving also the possibility to express personal opinion in some of the answers ([Table 1](#)).

Despite the fact that this study is non-representative, it reveals very plausibly the main trends in the explored issue. The generalised data of the Bulgarian respondents from the cross-national study are compared with Bulgarian representative data already published, collected in the European value survey cited above.

As a qualitative method of data extraction, the inquiry allows generating a set of cross-cultural data about the values and attitudes of the young people in the period of their university education in relation to their performance at the work place, their ability to work in teams and their motivational profiles.

In the exposition below only the most important results are analyzed and discussed.

III. Main Research Results

Answering the question “What would you prefer at your work place – independent job or team-work - the Ukrainians and Bulgarians declare their affinity to individual performance (76,9 % and 75,9 % of the respondents, respectively), while the affiliation to team-work is more preferable for the Turks and Macedonians (57,9 % and 56,5 % of the respondents, respectively).

Русенски университет «Ангел Кънчев» - 19 от България, 19 от Турция, 23 от Македония и 13 от Украйна, и представително проучване за България, проведено в рамките на [Европейско изследване на ценностите – четвърта вълна](#), 2008.

II. Методика на изследването

Основният метод, използван при кроснационалното изследване, е анкетно допитване със специално съставена анкетна карта от 12 затворени въпроса с многовариантен избор на отговорите, като е предвидена и възможност за изразяване на собствено мнение ([Таблица 1](#)).

Макар и непредставително, данните от изследването напълно достоверно проектират някои тенденции във връзка с проучвания проблем. Обобщените данни на българските респонденти от кроснационалното анкетно допитване се сравняват с публикуваните емпирични резултати за България от цитираното по-горе представително европейско проучване. Като качествен метод за извличане на информация, анкетното допитване позволява да бъде генериран масив от кроскултурни данни за ценностите и нагласите на младите хора в периода на университетското им образование по отношение на тяхното представяне на работното място, тяхната способност за работа в екип и техните мотивационни профили.

В изложението по-долу са дискутирани само най-важните резултати от изследването.

III. Резултати от изследването

На въпроса дали индивидите предпочитат да бъдат независими в работата си или да бъдат част от тим украинците и българите са изразили предпочитание към индивидуалната изява и постижения (съответно 76,9 % и 75,9 % от респондентите), докато турците и македонците са посочили като по-приоритетна принадлежността към група и оценката на нейната работа (съответно 57,9 % и 56,5 % от респондентите).

The possible explanation for the results presented is the different position of the respective ethno-cultural groups on the individualism-collectivism bipolar scale according to the points of view of Triandis, Hofstede, Trompenaars and other authors, as well as in accordance with the results of the cross-national project GLOBE (Hofstede, 1991; Trompenaars, 1995; Triandis, 1995; House et al.).

In congruence with the data from empirical studies of the above cited authors as well as based on well-known clusters of value orientations, identified by these researchers, our expectation is for a prevalence of collectivist values among the respondents from the four ethno-cultural groups (so called "institutional collectivism" in the results of GLOBE project). The data about Turks and Macedonians confirm these expectations. In the case of Bulgarians and Ukrainians who declare their individualistic orientation, a conclusion can be drawn about experiencing transition from collectivism to individualism in the societal values, which is more visible among the younger and more educated representatives of society.

The next question is similar in its content to the previously discussed one – whether the preference is for individual or group responsibility for the work done. Here the prevailing number of the respondents – 78,9 % of the Ukrainians, 76,9 % of the Bulgarians, 65,2 % of the Turks and 57,9 % of the Macedonians – declares strong agreement with the statement that the individual should take responsibility for his/her actions. We can discuss these results in the light of "power distance" dimension identified by Hofstede and reflected in the results of the GLOBE project. The respondents demonstrate a preference towards flatter hierarchies in which the delegation of responsibilities is a usual practice, in contrast to individuals' screening behind the collective responsibility and reluctance to take initiative,

Тук вероятното обяснение за получените резултати е различната позиция, която заемат съответните етнокултурни групи по скалата индивидуализъм-колективизъм в ценностните ориентации според възгледите на Триандис, Хофстеде, Тромпенаарс и други автори, както и съгласно резултатите от реализирания през 1993 г. кроснационален проект GLOBE (Hofstede, 1991; Trompenaars, 1995; Triandis, 1995; House et al.).

В съответствие с резултати от емпирични проучвания на изброените автори, на базата на които са идентифицирани клъстери от ценностни ориентации, очакването при четирите групи респонденти е за доминиране на колективистична ориентация ("институционален колективизъм" според резултатите от проекта GLOBE). Това очакване се потвърждава от данните за турците и македонците. В случая с българите и украинците, където е заявена индивидуалистична ориентация (т.нар. "ориентация към представяне" според резултатите на проекта GLOBE), можем да направим извод за преход от колективизъм към индивидуализъм в ценностите на обществото, който е най-видим при по-младите и по-високо образованите негови представители.

Следващият въпрос е близък по съдържание до предходния – дали предпочитанието е за индивидуална или групова отговорност за извършената работа. Преобладаващият брой респонденти от всички етнокултурни групи заявяват категоричната си увереност, че индивидът трябва да носи отговорност за действията си – съответно 78,9 % и 76,9 % от българите и украинците, 65,2 % от македонците и 57,9% от турците. Тълкуването на посочените резултати може да се направи в плана на измерението "властова дистанция", идентифицирано в проучването на Хофстеде и в данните от проекта GLOBE. Респондентите демонстрират афинитет към по-плоски йерархии, при които делегирането на отговорност е обичайна практика, за разлика от

typical of the times of centrally-planned economy.

The data obtained based on the next question correspond with the statements presented above about preferences towards decentralised organisational structures and participation in decision making. Here 84,6 % of the Ukrainians, 84,2 % of the Turks, 73,9 % of the Macedonians and 73,7 % of the Bulgarians inform about their desire to take initiative and to support the managerial body with suggestions and ideas.

With the next question the respondents are faced with the dilemma to choose interesting and challenging work or well-paid work, irrespective of its character. The data for all groups of experimental persons show a dominating preference for the challenging work in the following sequence of percentage: Turks – 78,9 %, Macedonian – 69,6 %, Bulgarians – 68,4 %, Ukrainians – 61,5 %. The content of this question is related largely to prevailing work-related values and can orient researchers in the motivation of the young people to choose a concrete professional career. Probably some opponents of the results presented above will argue that after their graduation the young professionals will change their preferences in favor of material possession. Despite the possible confirmation of this value transformation in some individuals, these data can serve as a plausible indicator for the employers that the young people in the period of their university education are ready to face challenges. In this sense, the organisations can rely on them in finding non-routine solutions.

In the answers to the next question, the unanimity of the respondents is disturbed. The Bulgarians (78,9 %) and the Turks (63,2 %) express their desire to receive realisation in their own country, while the Ukrainians (84,6 %) and the Macedonians (52,2 %) prefer a professional realisation abroad. The possible reasons for the preference of the latter are economic ones – problematic economy, significant percentage of unemployment, etc. The optimism of the Bulgarian young people is very surprising.

типичното за времето на централно планираната икономика прикриване на индивидите зад колективна отговорност и нежелание да се поема инициатива.

Посоченото по-горе предпочитание към децентрализирани структури и участие във вземането на решения е налице и в отговорите на следващия въпрос, където преобладаващият брой респонденти съобщават, че желаят да поемат инициатива и да се съобразяват с тяхното мнение. Най-висок е процентът на съгласие с това при украинците и турците (съответно 84,6 % и 84,2 %), следвани от македонците (73,9 %) и българите (73,7 %).

Следващият въпрос поставя респондентите пред дилемата да изберат интересна и предизвикателна работа или добре платена работа, независимо дали е интересна или не. Данните показват, че при всички групи респонденти доминира предпочитанието към предизвикателна работа. Тук вероятно биха се появили опоненти с твърдението, че при сблъсъка на младите хора с реалната действителност след завършване на образованието им, би се получила пренагласа в ценностите и изместването им към плоскостта на материалното. Дори и при някои от тях да настъпят такива трансформации, тези данни могат да служат като индикация за работодателите, че младите хора са готови да посрещат предизвикателства, че рутината не ги задоволява и в този смисъл на тях може да се разчита при намирането на нетрадиционни решения на проблеми.

В отговорите на следващия въпрос единодушието на респондентите се нарушава. Българите (78,9 %) и турците (63,2 %) желаят да се реализират в собствената си страна, докато украинците (84,6 %) и македонците (52,2 %) предпочитат реализацията в чужбина. Вероятните причини за предпочитанието на последните са икономически – проблемна икономика, голям процент на безработицата и др.

Despite the economic difficulties, they would like to apply their knowledge and skills in the local environment. It has to be pointed out that probably their pragmatic choice is due to their awareness of the European labour market, which is not open as a whole for Bulgarians and requires high qualification and practical skills from the employees.

The data about the motivating factors for the respondents are very interesting from a cross-cultural point of view. For the Bulgarians the strongest motivator is the work payment (52,6 % of the respondents); for the Turks the motivating factors are two: career opportunities (36,8 %) and implementation of interesting tasks (31,6 %); for the Macedonians such factors are: career opportunities (43,5 %) and work payment (30,4 %); and for the Ukrainians we have equal percentage for the three factors mentioned above (30,8 %). Very symptomatic characteristic of the results is that nobody from the representatives of the ethno-cultural groups has indicated job security as a motivating factor. Here we can find a significant difference between the values of the older and younger generations. While for the former the job security and long-term work for a single organisation have the greatest priority as values (inherited from the times of centrally planned economy), for the latter the work mobility and the compatibility between the job and personal interests are of utmost importance. In congruence with some motivation theories we can say that for the Bulgarians the so called hygienic factors of motivation like work payment ([Herzberg, 1966](#)) are valid while for the representatives of the other three groups the essential motivators like career opportunities and interesting work are the ones that play a significant role in their motivational profiles.

Through the answers of the next question all respondents in the study express their preference for leadership positions within organisations. The percentage of the opinions is, as follows: Turks - 94,7 %, Ukrainians - 84,6 %, Macedonians - 69,6 %, Bulgarians - 68,4 %.

Изборът на българите вероятно се дължи на факта, че са запознати с особеностите на европейския пазар на труда, който все още не е отворен изцяло за българи или поставя много високи изисквания за тяхната квалификация.

Интерес представляват отговорите на въпроса за това какво мотивира респондентите за по-добро представяне на работното място. За българите най-силният мотиватор се оказва заплащането (52,6 %), при турците мотивиращи фактори са възможността за кариера (36,8 %) и изпълнението на интересни задачи (31,6 %), при македонците такива фактори са възможността за кариера (43,5 %) и заплащането (30,4 %), а за украинците е равен делът на трите посочени дотук фактора (30,8 %). Симптоматична особеност на резултатите е, че представителите на нито една от групите не са посочили сигурността на работното място сред мотивиращите фактори. Тук именно е съществената разлика между ценностите на по-възрастните и по-младите поколения. Докато за първите сигурността на работното място и продължителността на работата за една и съща организация е приоритетна ценност, наследена от времето на централно планираната икономика, за вторите са по-важни мобилността и съобразяването на извършваната работа с персоналните интереси и предпочитания. Според теорията на мотивацията можем да се обобщим, че за българите са валидни т. нар. хигиенни фактори ([Herzberg, 1966](#)) като заплащане, докато за представителите на другите три групи основните мотиватори са възможностите за кариера и интересна работа.

Чрез отговорите на следващия въпрос респондентите от всички етнокултурни групи изразяват предпочитание към заемането на ръководна, а не на изпълнителска позиция в организацията, като най-голям е процентът на изразилите такова мнение при турците (94,7 %). След тях се нареждат украинците (84,6 %), македонците (69,6 %) и българите (68,4 %).

The possible explanation of these results can be found in the cultural specificity of power-determined relationships in the organisations, reflected in Hofstede's "power distance" dimension. When the social distance between managers and executives is large, the aspiration for leadership positions is stronger because of the privileges of the status, as it is in the case with our data.

The next question aims at measuring the so called "in-group collectivism" (GLOBE project), i.e. identification with the work team and organisation, respectively. Here the representatives of all ethno-cultural groups declare the great importance of loyalty towards an organisation for them (94,7 % of the Turks; 89,4 % of the Bulgarians; 78,3 % of the Macedonians; 61,5 % of the Ukrainians). The comment in this case could be that while the levels of institutional collectivism within some ethno-cultural groups decrease, as was mentioned above, the in-group collectivism, i.e. putting the focus on in-groups the individuals belong to, keeps its levels high.

The data for Bulgaria from the above analysed inquiry correspond interestingly with the results from a representative study conducted within the frames of [European Value Survey – Fourth Wave, \(2008\)](#).

There is a question in it: "What sides of the work are important for you?" – and the respondents' answers can serve for the construction of the following hierarchy of work-related values (the respondents have given more than one answer): good payment - 97,3 %; job security - 85,8 %; work which corresponds with my abilities - 83,2 %; nice colleagues - 80,4 %; interesting work - 78,3 %; equal treatment of the people at the work place - 76,4 %; work in which you can achieve something - 75,4%; acquisition of new skills - 68 %; useful work for the society - 59 %; opportunity to take initiative - 58,8 %; responsibility for the work - 57,8 %; participation in decision making.

Обяснението на тези резултати може да се търси в спецификите на упражняването на власт в родните страни на респондентите и вероятно в степента на изразеност на измерението "властова дистанция" по Хофстеде. Тук може да се направи изводът, че колкото е по-голяма социалната дистанция между управляващи и управлявани, толкова е по-силен стремежът към заемане на властови позиции и свързаните с това привилегии и лични облаги.

Следващият въпрос е свързан с измерването на т.нар "вътрешногрупов колективизъм" (проект GLOBE), т.е. привързаност към работната група, респективно организацията. Тук представителите на всички етно-културни групи декларират, че за тях лоялността към организацията има голямо значение. В този случай може да се направи коментар, че докато нивата на институционалния колективизъм бележат тенденция към намаляване, както беше отбелязано в анализа за някои етнокултурни групи по-горе, вътрешногруповият колективизъм, т.е. фокусираността и привързаността към най-близкото обкръжение, запазва своите високи стойности.

Данните за България от приведеното по-горе изследване кореспондират по интересен начин с резултатите от национално представително проучване, проведено в рамките на ([Европейско изследване на ценностите – четвърта вълна, 2008](#)).

В него на въпроса "Кои страни на работата са важни за вас" са получени следните отговори (респондентите са давали повече от един отговор): добро заплащане – 97,3 %; сигурно работно място – 85,8 %; работа, която съответства на способностите ми – 83,2 %; приятни колеги – 80,4 %; интересна работа – 78,3 %; равнопоставено третиране на хората на работното място – 76,4 %; работа, в която можеш да постигнеш нещо – 75,4%; усвояване на нови умения – 68 %; полезна за обществото работа – 59%; възможност да проявя инициатива – 58,8 %; отговорна работа – 57,8 %; да се чува мнението ми при вземането на решения – 55,8 %.

As can be seen from the data for Bulgarians in the two studies, good payment is an important side of professional realisation, irrespective of the generational affiliation of the respondents. The next coincidence between the data from the two studies is the relatively low percent of the respondents (especially of those in the representative study) for whom the opportunities to take initiative and responsibility and to participate in decision making are motivating factors. We can explain this negative result with the inertia inherited from the times of centrally planned economy, where the main work-related values were patience and loyalty to power and authorities. However, we have to underline the optimistic fact that the young Bulgarians have declared a stronger aspiration for taking initiative and responsibility. Therefore, their attitude can be used in the period of their university education for the transformation of work-related values into practical skills.

In parallel with the indicated coincidences in both studies, several discrepancies have been found due to the fact that in the representative study we have used average data results, while in the students' study the data reflect the opinions of one category – students aged 20 to 23. This representative study has pointed out the aspiration towards job security, which is not among the priorities of the young people. As was mentioned above, they prefer mobility instead of long-term work for a single organisation. In the representative study, we also observe a high percent of agreement in relation to the favourable organisation climate (nice colleagues). In contrast to this, young people in Bulgaria identify with the lowest percent of preference towards informal relationships at the work place. This fact was explained in the context of their orientation to tasks and not to people, which is in congruence with the dominating Western trend.

Както се вижда от данните в двете проучвания, за българите, независимо от поколенската им принадлежност, доброто заплащане е важна страна от реализацията им в професионален план. Следващото съвпадение в данните от двете проучвания е сравнително niskият процент на респондентите (особено при участниците в представителното изследване), за които мотивиращи фактори са възможността да проявят инициатива, да поемат отговорност и да участват във вземането на решения. Обяснението за това може да се търси в наследената инерция от времето на централно планираната икономика, когато основни ценности бяха послушанието, търпението и лоялността към властта. Успокояващ донякъде е фактът, че младите българи са заявили по-силен стремеж към поемане на инициатива и отговорност и именно тук може да се потърси един от лостовете за формиране на ценности и умения с такава насоченост още в периода на образованието им.

Паралелно с посочените съвпадения, в данните на двете изследвания се откриват и някои несъвпадения поради факта, че в представителното изследване резултатите са осреднени, докато в непредставителното те се отнасят само до една възрастова категория (между 20 и 23 години).

В представителното изследване е открит стремежът към сигурност на работното място, което не е сред приоритетите на младите българи, както беше посочено по-горе във връзка с идентифицирания при тях стремеж за мобилност, а не за уседналост. Освен това с висок процент на съгласие в представителното изследване е изтъкнато, че наличието на приятни колеги е важна страна от работата, докато при студентите-българи не беше установено сериозно предпочитание към неформалните отношения на работното място, което съответства на доминиращата "западна" тенденция за ориентация към задачите.

IV. Conclusions

The data analysed above give evidence for the statement that the young people in student age, irrespective of their ethno-cultural affiliation, possess favourable attitudes towards their future professional realisation, as well as work-related values like: affinity to interesting and challenging work, aspiration towards independence and individual performance, loyalty towards organisation, etc.

At the same time, the aspiration of the young people for taking initiative and responsibility, as well as their readiness for team work do not have a strong representation in their value profiles.

The university education can contribute to the development of these values and their transformation into practical skills in several directions.

Firstly, it can encourage young people to take initiative and responsibility and to participate in decision making through the replacement of the educational focus from passive to active learning and teaching, i.e. through usage of interactive methods of teaching and implementation of independent studies, which require originality and creativity, through simulations and case studies and also via giving lectures by practitioners.

Secondly, the university education can contribute to the improvement of the skills for teamwork through team assignments and students' participation in educational and research projects.

Thirdly, it is necessary to intensify the cooperation between universities and businesses in the provision of places for students' internships and practices.

Only in the real working environment, in which the needs and requirements for the professional competencies of the young people are clearly defined, can the adequate transformation of their promising work-related values into practical skills be realised.

IV. Заключение

Анализираните по-горе данни дават основание за твърдението, че младите хора в студентска възраст, независимо от етнокултурната им принадлежност, притежават благоприятни нагласи относно бъдещата си професионална реализация, както и ценности, съотносими с работното място, като: афинитет към интересна и предизвикателна работа, стремеж към независимост и индивидуална изява, лоялност към организацията и др.

По-слаба изразеност в ценностните им профили имат стремежът към поемане на инициатива и отговорност и готовността за работа в екип.

Университетското образование може да способства за развитие на тези ценности и превръщането им в практически умения в няколко посоки.

На първо място, за насърчаването на инициативността, поемането на отговорност и участието на младите хора във вземането на решения е необходимо изместване на фокуса от пасивното върху активното обучение, т.е. използване на интерактивни методи за обучение, възлагане на самостоятелни задачи, които изискват оригиналност и творчество, решаване на казуси и навлизане на хора от практиката в аудиториите.

На второ място, университетското образование може да допринесе за усъвършенстване на уменията за работа в екип чрез възлагането и оценката на екипни задачи, чрез привличането на студенти за работа по изследователски и образователни проекти и др.

На трето място, е необходимо да се интензифицира сътрудничеството между университетите и бъдещите работодатели с оглед осигуряването на места за стаж и практика на студентите.

Единствено в реална работна среда, в която са ясно дефинирани потребностите и изискванията към компетенциите на младите хора, може да се извърши така необходимият пренос на теоретични знания в практически умения при водещата роля на ценностите, съотносими с професионалната реализация.

Table 1. Questionnaire
Таблица 1. Анкетна карта

1. You would like to work for: a) big organisation b) small organisation c) I can't answer categorically	Вие искате да работите за: а) голяма организация б) малка организация в) не мога да отговоря категорично
2. At your work place you would like to be: a) independent in your work b) part of a team c) I can't answer categorically	На работното си място искате да сте: а) независим в работата си б) част от тим в) не мога да отговоря категорично
3. At your work place you prefer: a) individual responsibility for the work done b) group responsibility for the work done c) other (indicate what)	На работното си място вие предпочитате: а) индивидуална отговорност за извършената работа б) групова отговорност за извършената работа в) друго (посочете какво)
4. At your work place you would like: a) to take responsibility and your opinion to be considered b) to be instructed for your duties c) other (indicate what)	На работното си място вие искате: а) да поемате инициатива и да се съобразяват с вашето мнение б) да изпълнявате това, което ви е възложено в) друго (посочете какво)
5. At your work place you would like to deal with: a) interesting and challenging work b) well-paid work, irrespectively of their character c) other (indicate what)	На работното си място вие искате да се занимавате: а) с интересна и предизвикателна работа б) с добре платена работа, независимо дали е интересна или не в) друго (посочете какво)
6. You would like to receive realization: a) in your own country b) abroad c) I can't answer categorically	Вие искате получите реализация: а) в собствената си страна б) в чужбина в) не мога да отговоря категорично
7. You are motivated for better performance at the work place by: a) career opportunities b) job security c) payment d) interesting task e) other (indicate what)	За по-добро представяне на работното място ви мотивира: а) възможността за кариера б) сигурността на работното място в) заплащането г) интересната задача д) друго (посочете какво)
8. You strive to: a) leadership position b) executive position c) other (indicate what)	Вие се стремите: а) към заемане на ръководна позиция б) към заемане на изпълнителска позиция в) друго (посочете какво)
9. For you loyalty towards organisation: a) has a great importance b) has not a great importance c) I can't answer categorically	За вас лоялността към организацията: а) има голямо значение б) няма голямо значение в) не мога да отговоря категорично
10. At your work place you prefer: a) informal relationships with the colleagues b) formal relationships, determined by the status c) I can't answer categorically	На работното си място предпочитате: а) неофициални отношения с колегите б) официални отношения, определени от статуса в) не мога да отговоря категорично
11. You prefer to work for an organisation which: a) takes risks and adapts quickly to changes b) acts reservedly and is more conservative c) other (indicate what)	Предпочитате да работите за организация: а) която рискува и се адаптира бързо към промените б) която действа предпазливо и е по-консервативна в) друго (посочете какво)
12. You prefer to work for an organisation in which people: a) are representatives of one culture b) are representatives of different cultures c) I can't answer categorically	Предпочитате да работите в организация, в която хората: а) са представители на една култура б) са представители на различни култури в) не мога да отговоря категорично

Reference/Литература

- [1]. **Adler, N.J.** International Dimensions of Organisational Behavior. Boston 1991
- [2]. **Andonov, A., P. Makariev** (eds.). Intercultural Education. Studies and Exercises. Sofia: Minerva 1997.
- [3]. **Asante, M.K., W.B. Gudykunst** (eds.). Handbook of International and Intercultural Communication. Newbury Park: Sage 1989.
- [4]. **Beamer, L., I. Varner.** Intercultural Communication in the Global Workplace. 2nd ed. McGraw-Hill, 2001
- [5]. **Bennett, J.M.** Basic Concepts of Intercultural Communication. Intercultural Press. 1998
- [6]. **Brislin, R.W.** Understanding Culture's Influences on Behavior. Fortworth 1993.
- [7]. **Chen, Guo-Ming, W.J. Starosta.** Foundations of Intercultural Communication. Englewood Cliffs: Prentice Hall 1997.
- [8]. **European Values Study (EVS)** – Forth Wave, Bulgaria, 2008, Retrieved from [http://bsa-bg.org/documents/evs_2008_press_release.pdf] (in Bulgarian)
- [9]. **Ferraro, G.P.** Cultural Dimensions of International Business. Englewood Cliffs: Prentice Hall 1990, 1997.
- [10]. **Gudykunst, W.B.** Bridging Differences. Effective Intergroup Communication. Newbury Park: Sage 1988.
- [11]. **Hall, E. and M. Hall.** Understanding Cultural Differences. Yarmouth, ME, Intercultural Press. 1990.
- [12]. **Herzberg, F.** The motivation to work. New York, 1966.
- [13]. **Hofstede, G.** Cultures and Organisations. Software of the Mind. McGraw-Hill Book Company, 1991.
- [14]. **Hofstede, Jan G., P. B. Pedersen, G. Hofstede.** Exploring Culture. Execises, Stories and Synthetic Cultures. Yarmouth: Intercultural Press 2002.
- [15]. **House, R. et al.** Cultural Influences on Leadership and Organisations: Project GLOBE, Retrieved from [<http://www.thunderbird.edu /wwwfiles/sites/globe/pdf/process.pdf>].
- [16]. **Martin, J., Th.Nakayama.** Intercultural Communication in Contexts. Mountain View: Mayfield 2000.
- [17]. **Roth, J.** "Us" versus "Them": Communication Barriers in Post-Socialist Russia. In: European Journal of Intercultural Studies 10 (1999) 17-30.
- [18]. **Samovar, L.A.;** R.E. Porter. (eds.) Intercultural Communication. A Reader. Belmont, Cal.: Wadsworth 1994, 1997.
- [19]. **Triandis, H.** Individualism and Collectivism: New Directions in Social Psychology. Boulder, CO, Westview Press, 1995
- [20]. **Trompenaars, F.** Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business. Nicholas Brealey Publ., 1995.