



<http://uard.bg>

New Knowledge Journal of Science

Списание за наука „Ново знание“

Academic Publishing House „Talent“
University of Agribusiness and Rural Development – Bulgaria

Академично издателство „Талант“
Висше училище по агробизнес и развитие на регионите – Пловдив

INTERPRETATION OF CULTURAL PROFILES OF MODERN ORGANIZATIONS

Ivan Shopov

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov, Bulgaria

Key words:

*corporate culture
cultural profiles
cultural development
business conduct*

Abstract

The needs of the real management practice of theoretical and applied knowledge, that allows it methodological properly and methodically right to implement appropriate changes in corporate culture and management-specific behavior of the organization, require a study on the highlights in the new company culture and interpretation of cultural profiles. Current paper outlines some of the basic formulations that describe more fully the concept of „culture“ and makes clear in the light of the views of leading authors in this field the term „corporate culture“. Corporate culture is viewed as a set of values, assumptions, beliefs and norms that are formed over time from the interaction of all members which subsequently perceive them as personal and at the same time as a very powerful factor that determines the individual and group behavior of people in a business organization. The developed organizational culture is a strategic competitive advantage for organizations. The main conclusions of the analysis show that in the research field that arises in the interpretation of cultural profiles, there are opportunities provided for finding technical and methodological solutions that complement and enrich the empirical search on the usability of the strategy aimed at organizational culture. The joint values enrich the culture of labor and management, thus targeting staff, customers and suppliers with established and appropriate time regulations and management style. The goal set assists and guides people in carrying out their duties within the organization.

ИНТЕРПРЕТИРАНЕ НА КУЛТУРНИТЕ ПРОФИЛИ В СЪВРЕМЕННИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Иван Шопов

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

Ключови думи:

*фирмена култура
културни профили
културно развитие
бизнес поведение*

Резюме

Потребностите на реалната управленска практика от теоретично и приложно познание, което да ѝ позволи методологически правилно и методично точно да осъществява съответните промени във фирмената култура и мениджърското поведение на конкретната организация, налагат изучаване на акцентите в новата фирмената култура и интерпретиране на културните профили. Настоящото изследване посочва някои от базисните формулировки, които описват най-пълно понятието „култура“, като изяснява през призмата на гледищата на водещи автори в тази област понятието „фирмена култура“. Фирмената култура е разгледана като набор от ценности, допускания, убеждения и норми, които се формират с течение на времето от взаимодействието на всички членове, които впоследствие ги възприемат като лични и същевременно като изключително мощен фактор, който е определящ за индивидуалното и груповото поведение на хората в една

стопанска организация. Развитата организационна култура е стратегическо конкурентно предимство за организациите. Основните изводи от проведения анализ показват, че в изследователското поле, което възниква с интерпретирането на културните профили, се разкриват възможности за намирането на методологически и методически решения, които допълват и обогатяват емперичното търсене на полезността от стратегията, насочена към организационната култура. Съвместните ѝ ценности обогатяват културата на труда и на управлението, като се насочват към персонала, клиентите и доставчиците с изградени и подходящи за времето регламенти и стил на управление. Поставената цел подпомага и насочва хората при осъществяването на задълженията им в рамките на организацията.

ВЪВЕДЕНИЕ

Въпросът за съдържанието на понятието „култура“ е дискуссионен. Не е случайно, че още преди приблизително 70 години двамата американски учени Кробер и Клъхон в своя известен анализ посочват над 200 определения на съдържанието на понятието „култура“¹. От тогава – втората половина на XX век, до днес по правило твърде малък е броят на културолозите, които се опитват да предложат свое собствено, оригинално определение на съдържанието на понятието „култура“. Вече съществува тенденцията в научните среди да се открояват най-вече отделните подходи към определянето на съдържанието на понятието „култура“ – антропологичен, алгебричен (сумативен, сборен), философски, аксиологичен (ценностен), социологичен, социално-психологически, семиотичен, икономически, комуникативен и т.н. Аналогична е и ситуацията с определянето на съдържанието на сложните понятия „културно развитие“, „организационна култура“, както и на техните производни като „корпоративна култура“, „фирмена култура“, „механизми на фирмената култура“ и др.

За илюстрация нека да разгледаме накратко, например, въпроса за съдържанието и обективната основа на сложното базово понятие – т. нар. „културно развитие“. Тук се сблъскваме със ситуацията, че все още не съществува общоприето и изчерпателно определение на „развитието“, от една страна, а както отбелязахме вече – и на самата „култура“, от друга. Това състояние на нещата може да бъде обяснено, както с почти пълното отсъствие на академични изследвания за „развитието“ изобщо и за „културното развитие“, в частност, така също и с тяхната несъпоставимост или несъвместимост, специфичност и своеобразност, а и търсени резултати. Разбира се, казаното съвсем не означава, че няма никакви отговори на това, какво наричаме „културно развитие“. Такива отговори има и всички те в различна степен и по различен начин конкретизират (в себе си) постигнатото от културологичната теория. Тук бихме могли в критичен план да разгледаме някои определения,

представени ни от страна на социологията за „културното развитие“ като отправна точка за изследване на съдържанието на сложните понятия „култура на организацията“ („организационна култура“), „културен профил на организацията“ (или на фирмата), („организационно-културен профил“ или „фирмено-културен профил“), „механизъм (инструментариум) за създаване на културен профил“ и т.н.

Настоящата статия разглежда културата като изградена комплексна система от видими и невидими елементи и структура, представляваща създаден от човека динамичен инструмент, чиито изменения могат да бъдат както целенасочени, така и несъзнавани, еволюционни, чрез който една социална общност може да отговори на специфичните външни и вътрешни изисквания към нея и същевременно да направи възможно задоволяването на потребностите на нейните членове.

ПРОЯВЛЕНИЯ НА ФИРМЕНАТА КУЛТУРА

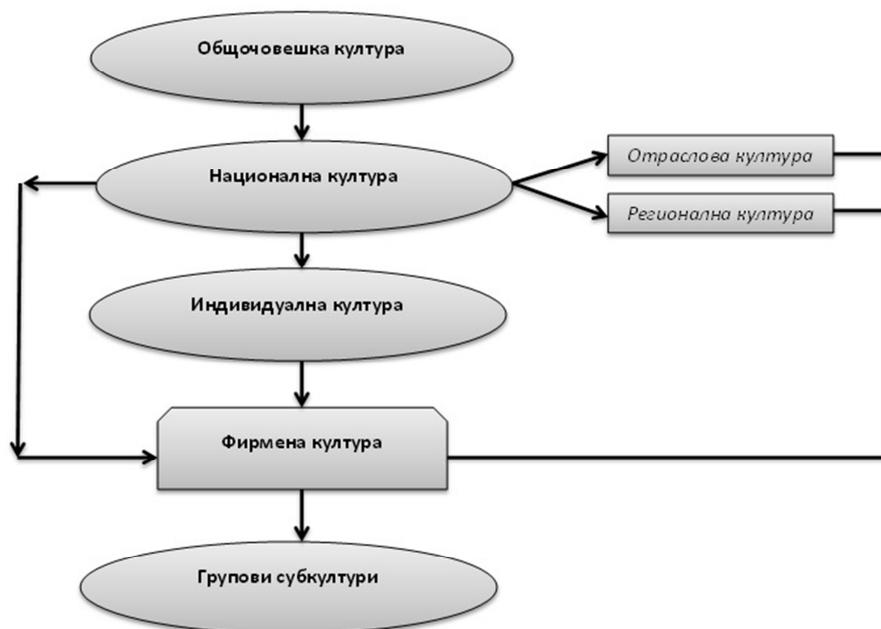
Националната, регионалната, и отрасловата култура са основни източници на формиране на фирмената култура. В този аспект фирмената култура се разглежда като специфична форма на проявление на тези културни равнища, пречупени през призмата на конкретната стопанска единица (вж. фиг. 1). Организациите се различават и варират така, както нациите и обществата в света. Те имат различни култури – мрежи от ценности и убеждения, норми, рефлектиращи върху различни структури и системи“².

Споделяме и се придържаме към тезата, предложена от Едгар Шайн, за културата като **„свкупност от основни убеждения, които дадена група изобретява, открива или развива, учейки се да се справя с проблемите на външна адаптация и вътрешна интеграция и по този начин да се преподава на новите членове като правилен начин на действие, мислене и чувство по отношение на тези проблеми“**³.

² Handy, C., (1993). Understanding Organization. London: Penguin Business, p. 183.

³ Schein, E. H., Coming to a New Awareness of Organizational Culture, Sloan Management. Review, 25:2 (1984: Winter) p. 3.

¹ Братанов, П. Функционалност на социалната комуникация, Унив. изд. „Стопанство“, С. 2004.



Фиг. 1. Взаимна връзка и зависимост на фирмената култура с други културни системи
Източник: Адаптирано от Паунов, М. „Организационна култура“, АИ „Стопанство“, С; 2007

По този начин, **основополагащо е разбирането за културата като самообучаваща се и подлежаща на промяна, динамична система, която не само спомага за оцеляването, но води до развитието на организацията.** Във връзка с това могат да се открият и основни функции на фирмената култура - тя трябва да осигури адаптация на организацията към изменящите се условия и характеристики на външната среда, както и да спомогне за вътрешна интеграция между съставлящите я елементи.

Несъмнено, съвременният глобализиран свят се характеризира с изключителна динамика, турбулентност и неопределеност, в който бъдещето е по-актуално от миналото. В условията на значителни промени в икономическата, политическата и социалната сфера, на глобална хиперконкуренция се променя всеки аспект на нашето всекидневие. В този смисъл успешното управление на организацията е изпълнено с конкуренция и става все по-трудно, а управлението на хората е все по-сложно. Хората са по-малко емоционално отдадени на организацията, а променящата се природа на взаимоотношението между работодатели и служители изисква **холистичен¹ подход към управлението на служителите.** Работната сила става все по-разнообразна и включва представители², на

¹ От гръцки език – цял, цялостен, интегрален. Този подход разглежда човека като съставен от три основни и взаимно обслужващи се нива: физическо (тяло), умствено-емоционално (ум) и духовно (дух). Всяко едно от трите има собствена енергийна структура и еднакво влияние над останалите.

² Кратка демографска справка за трите поколения в САЩ, родени след края на Втората световна война, показва, че *поколениято*

поколениято на бейби бума, на поколенията X, на поколенията Y, на реформираните потребители на социални грижи и мрежовото поколение. Всичко това поставя огромни предизвикателства пред управлението. **Различните хора имат различни ценности, потребности, желания и очаквания и еднотипен подход към управлението на човешките ресурси не може да съответства на**

бейби бум – родени от 1946 г. до 1960 г., растат във времена на социални промени, изключително активни са социално и културно; пикът им са антивоенните дейности по време на войната във Виетнам. *Поколениято X* – децата на бейби бум, родени между 60-те и 80-те са икономически активни; замогват се; превръщат се в експерти в своите професии; двигател на техническия прогрес. *Поколениято Y* – децата на Поколенията X, родени между късните 70-те и ранните 90-те. От своите щастливи и успешни родители са научили да преследват щастието, да не правят компромиси; в последните години на рецесия не са щастливи, защото очакванията им не се реализират. В съвременния свят, където комуникацията и работният процес до голяма степен се пренесоха в онлайн пространството, не е чудно, че социалните мрежи изобилстват. Вече няма възрастова, социална, професионална група или сфера на дейност и интереси, за които да не са адаптирани определени онлайн среди. Освен за комуникация тези среди постепенно започнаха да се култивират и за целите на публичен рилейшънс (ПР). Използвайки социалните мрежи като канал за реализиране на ПР инициативи и транслиране на послания, специалистите печелят редица предимства – разширени комуникационни възможности заради новите Уеб 2.0 приложения, бърз и директен достъп до огромни потенциални аудитории, интерактивност на комуникацията с възможност за обратна връзка и по-точно количествено отчитане на дейностите и резултатите.

Интересна тенденция е, че в ерата на интернет и новите технологии, повечето корпорации все още са скептични относно използването на онлайн пространството за бизнес цели. Постепенно обаче се наблюдава разчупване на консерватизма и резервираността на фирмите и индустриите към тяхното присъствие и дейност в различни социални медии и мрежи.

всички. Служителите все повече са работници със знания и това налага необходимостта от разнообразни системи за управление. Хората имат нужда от по-силно чувство за постижения и себеактуализация и в такъв аспект успешни са холистичните системи. **Уважението и признанието са фундаментални ценности в съвременния мениджърски подход. Обща цел на мениджърите и служителите е работа, която служителите обичат и се чувстват ценени, докато я вършат. Неоспорим факт е, че в съвременния свят работните места вече не са гарантирани до живот. Нещо повече, сигурността на работното място е част от миналото (к.м.)³.** В новите условия организациите очакват служителите да са по-гъвкави, по-отговорни, да работят усилено и да са отдадени на работата. Същевременно работодателите предлагат все по-ограничени уверения или очаквания за сигурността на заетостта и възможностите за развитие на кариерата. В този смисъл е необходимо да се открие начин да се живее и работи в противоречиви условия, да се помирят противоположностите, вместо да се избира между тях.

Културата твори взаимното съгласие и интегрира мрежата от традиции, споделени ценности и убеждения, които обществото развива, за да се справи с предизвикателствата на външната и вътрешната среда. Тя представлява обща система от значения и диктува на какво да се обръща внимание, как хората да действат и какво да ценят. Културата организира тези ценности в онова, което Хеерт Хофстеде⁴ нарича **„умствени програми“**. Поведението на хората в организациите е свързано с развиване на такива програми. Възприеманите значения зависят от определени културни предпочитания. Според Ф. Тромпенаарс и Ч. Хемпдън-Търнър⁵ във всяка култура хората решават ограничен брой общи, универсално споделяни човешки проблеми, като една култура може да се разграничи от друга по конкретното решение за тези проблеми. Ф. Клокхън и Ф. Л. Стротбек⁶ смятат, че хората от различните общества осъзнават всички възможни решения на даден проблем, но ги предпочитат в различен ред. В такъв аспект една култура може да се различава от друга именно чрез различното подреждане на конкретните решения, които се избират за всяка проблемна ситуация. До голяма степен обаче решенията зависят от доминиращите ценностни измерения, които подкрепят националната култура и рефлектират

върху всеки един аспект от всекидневното поведение на хората на индивидуално равнище, на равнище група и организации, на равнище общество. Смисълът, който хората придават на организацията, концепцията им за нейната структура, практики и политика, са културно дефинирани (Тромпенаарс, Хемпдън-Търнър, 2004). К. Гиърц (Geertz, 1973)⁷ определя културата като средство, чрез което хората общуват, увековечават и развиват познанията си за нагласите към живота. Културата е тъканта на смисъла, в чиито термини човешките същества интерпретират своето съществуване. Взаимодействието предполага общи начини за преработка на информацията, които оказват влияние върху поведението на хората в дадена група и ситуация. По думите на американския социолог Т. Парсънс (цит. по Тромпенаарс, Хемпдън-Търнър, 2004) организациите трябва да се адаптират не само към средата, но и към мненията на служителите си. За да се разбере защо хората и организациите действат по определен начин, е важно да се разберат значенията, които те приписват на средата. Не съществува един-единствен най-добър начин за организиране. Напротив, има редица начини, някои от които са културно по-ефективни и подходящи.

Ценностната система, респективно признаването на ценностното разнообразие, води до признаване на различията между хората в организацията и може да се използва за избягване на загубите и постигане на взаимни ползи. Безспорно, същността, ядрото на културата, се формира от ценностите, които се дефинират като относително устойчиви вярвания и убеждения за крайните цели в съществуването на човека и моделите на поведение за тяхното достигане. В този смисъл ценностите могат да бъдат извлечени от начина, по който хората се държат в различни ситуации, и чрез изследване на техните постъпки и поведение. Културата на организацията се основава на националната култура, но се влияе в значима степен от ценностите на основателите и лидерите, които са превърнати в практики или в **„правилата на играта“** за всички служители. По думите на Х. Хофстеде⁸ общите практики представляват решението на практическите проблеми. В този смисъл **сърцевината на културата на организацията са общите възприятия и всекидневни практики.**

Всички определения за културата на организацията поставят ударение върху ценностите и убежденията като вътрешно приети норми на поведение. Те се разглеждат като структурообразуващ фактор на организационната култура. В този смисъл Е. Шайн⁹ дефинира културата като: **„Модел на споделени базисни допускания (предположения), научавани**

³ За подробности вж. Карабелюва, С. Психологически особености на културните практики в български контекст. Годишник на СУ „Св. Климент Охридски“ Философски факултет. Книга Психология, Том 102.

⁴ Хофстеде, Х. Култури и организации. С., Класика и стил, 2001.

⁵ Тромпенаарс, Ф., Ч. Хемпдън-Търнър Да се носиш по вълните на културата. С., Класика и стил, 2004.

⁶ Kluckhohn & Strodtbeck, 1961. Variations in value orientations. Evanston, IL: Row, Peterson.

⁷ Geertz, C. The interpretations of culture, 1973.

⁸ Хофстеде, Х. Цит. произв., 2001.

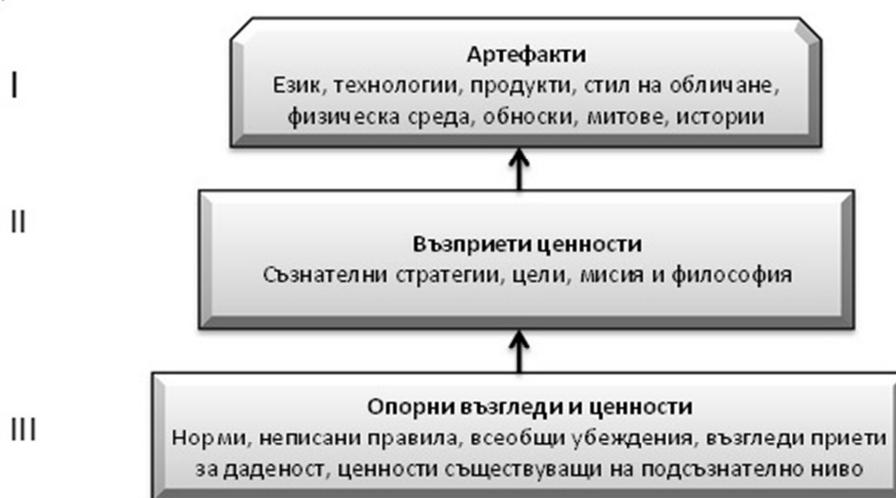
⁹ Schein, 1992, p. 10 Schein, E. H., Coming to a New Awareness of Organizational Culture, Sloan Management. Review, 25:2 (1984:Winter) p. 3.

от групата, докато разрешава своите проблеми при адаптирането към външната среда и вътрешната интеграция, които работят достатъчно добре, за да се приемат за валидни и за коректен начин на възприемане, мислене и чувстване от новите членове във връзка с тези проблеми“. Сравнявайки термини, като норми, ценности, традиции, ритуали и поведенчески модели, които се използват в дискусиите за културата, по-късно се добавят други два критични елемента към концепцията за споделянето:

а) равнище на структурна стабилност, т.е. културата не е само това, което се споделя открито, но е и нещо по-дълбоко, неосъзнато;
б) моделиране или интегриране, т.е. свързване на отделните елементи на културата в едно цяло.

Вторият елемент е същността, за която мислим чрез „културата“.

На основата на разгледаните позиции на изследователите, акцентираме върху позицията на Е. Шайн и прави обобщение за съществуването на три обособени равнища, на които съществува културата в организацията (вж. фиг. 2).



Фиг. 2. Нива на проявление на фирмената култура според Е. Шайн
Източник: авторово изображение

В така разгледаните равнища ценностите и дълбочинните равнища са невидими. Приетите за даденост основни допускания (възгледи, виждания) се намират в най-дълбочинното равнище на фирмената култура. На това ниво се включват всички аспекти на фирмения живот, които трудно могат да се идентифицират и обяснят от членовете на организацията. Тези допускания помагат на фирмата да функционира ефективно и представляват колективния опит на нейните членове. Допусканията са свързани с организационната парадигма¹.

Ценностите, организирани в област, са разположени на второто равнище на фирмената култура. Това са значимите приоритети за организацията (напр. отношение към клиенти, качество, творчество, развитие и др.), чрез които ръководството направлява и мотивира действията на членовете на фирмата. **Ценностната област много често може да бъде открита и като писмено изявление в мисията и стратегията или да бъде оформена като фирмен ценностен кодекс.**

Наблюдаемата култура, наричана от някои автори²

„културна мрежа“, се намира на третото равнище на проявление на фирмената култура. Тази култура представлява съвкупност от всички видими компоненти на културата, като символи, истории, ритуали, церемонии, системи за контрол, организационни структури, йерархия на властта и други. Наблюдаемата култура е външен израз на допусканията и ценностите на организацията³.

Сложността на фирмената култура произтича до голяма степен от комплицираната взаимна обвързаност на отделните части, които я съставят. В този смисъл дефинирането на понятието „фирмена култура“ служи като изходна база за разкриване на структурните компоненти и техните взаимоотношения. Съвкупността от изброените равнища формира цялостния облик на фирмената култура. Промяната на елементите във всяко едно от тях може да окаже силно влияние на фирмената култура и да генерира сериозни изменения в организацията. **Посочените съставни елементи на всяко едно от тези равнища играят важна роля в управлението и промяната на**

¹ Johnson, G., C. Scoles, R. Whittington. Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall, 2006, p. 200.

² Op. cit., p. 201.

³ Захариев, Ел. Корпоративна социална отговорност и корпоративна култура. Съвременни измерения. В. Търново, Абагар, 2011.

културата. Въздействието, което оказват върху нея, е както самостоятелно, така и в съчетание с останалите равнища на фирмената култура.

От изнесеното може да се направи изводът, че дескриптивният анализ на основните концепции⁴ за фирмената култура дава основание да се каже, че концепциите за културата основно са обединени от идеята, че съществува модел на културна матрица от правила, норми и възприятия, които придават на една човешка група идентичност на общност. Поддържаеме тезата, че културната идентификация организира обществения живот и придава ред, последователност, сигурност и висока предсказуемост на компетентностите и крайните цели на човешкия живот⁵.

Според Т. Питърс и Р. Уотърман⁶ културата е основно качество на съвършените компании. Колкото по-силна и по-насочена е тя към пазара, толкова по-слаба е необходимостта от организационни схеми или подробни процедури и правила. Авторите дори споделят мнението, че в такива компании дори служителите на най-ниското равнище знаят какво трябва да правят в повечето ситуации, тъй като малкият брой водещи ценности са абсолютно ясни. Х. Хофстеде⁷ развива тези идеи и споделя, че организационната култура може да бъде определена като колективно програмиране на ума, което различава членовете на една организация от друга. **На равнище организация различията в културите могат да бъдат открити не само в ценностните предпочитания, но най-вече в обичайните културни практики.** Ценностните ориентации се формират и развиват в ранното детство – в семейството и по-късно в училище, но по-късно те рефлектират в поведението на възрастния човек. Обичайните практики в организацията се учат чрез социализацията на работното място или както споделя Х. Хофстеде⁸ „... на което хората пристигат като възрастни индивиди, т.е. след като голямата част от ценностите им са вече на място“. В изследователската практика въпросът за изследването и диагностицирането на обичайните културни практики в организацията остава открит. **Изборът на теоретико-емпиричен модел, на който да се базира изследването на доминиращите параметри на културни практики в организацията, е субективен процес.** Изследванията на Х. Хофстеде идентифицират пет измерения на националните култури:

- властово разстояние;

- индивидуализъм срещу колективизъм;
- мъжественост срещу женственост;
- избягване на неопределеността;
- дългосрочна срещу краткосрочна ориентация.

В проведени две национални представителни изследвания, съответно през 2000 и 2005 г., основани на модела на Х. Хофстеде, очертават българската култура по следния начин. Въз основа на получените резултати през 2000 г. се установява, че **ценностите в българската култура са ориентирани към подкрепа на голямото властово разстояние, доминират индивидуалистични ценности, силното избягване на неопределеността и краткосрочна ориентация към миналото. Във връзка с диференциацията на социално-половите стереотипи в българската култура преобладават женствените нагласи и модели на поведение. В сравнение с мъжете жените имат по-високи оценки по скала мъжественост** (Силгиджиян и др., 2007)⁹. Ценностните избори от представителното изследване, проведено през 2005 г., показват относителна стабилност за скалите „властово разстояние“, „индивидуализъм срещу колективизъм“ и „мъжественост срещу женственост“. Регистрира се нарастване на избягването на неопределеността и на краткосрочната ориентация. В тази перспектива предложеният теоретико-емпиричен модел може да се използва при диагностицирането на обичайните културни практики в организацията. Въз основа на него могат да бъдат изследвани доминиращите практики, които допринасят за повишаване на ефективността на организацията.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Неоспорим факт в новия век е осезателното присъствие на мениджърското поведение и фирмената култура, които през последните години се приемат като решаващ фактор в бизнеса. В научните среди стриктно се следят и обобщават тенденциите в тази посока. Набелязват се нови подходи във взаимоотношенията между партньори, с клиентите, институциите и във вътрешнофирмения климат. Освен практически и теоретични напътствия се показват на участниците в трудовия процес необходимите им ценностни системи, с които да не нарушават стойностното си присъствие при преследването на икономическите цели. Културният контекст е един критичен фактор по отношение на живота на хората като цяло. Той е в основата и на интерпретацията на цялото наше съвременно обкръжение, включително и на това от

⁴ Авторът няма претенции да е изследвал всички основни концепции за механизмите на промяна на фирмената култура.

⁵ Силгиджиян, Х., Карабелова, С., Герганов, Е., (2003). Културна идентичност и ценностни избори в контекста на ежедневно поведение. Годишник на СУ „Св. Климент Охридски“, кн. Психология. Т. 94, С. „Св. Климент Охридски“, с. 5-50.

⁶ Питърс, Т., Р. Уотърман. Към съвършенство във фирменото управление. С., Наука и изкуство, 1988.

⁷ Хофстеде, Х. Цит. произв., с. 254.

⁸ *Op. cit.*, p. 254.

⁹ Силгиджиян, Х., Карабелова, С., Герганов, Е., Генов, Ю. Подобни и различни в рамките на българската култура (Резултати от представително изследване на ценностите и културните практики в България). // Годишник на СУ „Св. Кл. Охридски“, кн. „Психология“, т. 96, №1, УИ „Св. Кл. Охридски“, С., 2007, стр. 5-74.

интересуващия ни в случая съвършено конкретен организационен тип.

Различните определения за организационната култура дават основание да кажем, че тяхното съдържание обхваща тези ценности и норми, които се споделят от по-голямата част от членовете на интересуващата ни организация, а също така и тяхното външно проявление – поведението им в организацията.

Фирмената култура, разглеждана като системата от споделени ценности, възгледи и навици в една организация, която взаимодейства с формалната структура, за да създаде поведенчески норми, влияе на степента на професионално удовлетворение на фирмения персонал и на нивото и качеството на тяхната работа. В съвременните икономически условия тя представлява преди всичко стратегия за оцеляване.

Литература

1. Братанов, П. Функционалност на социалната комуникация, Унив. изд. Стопанство, С. 2004.
2. Захариев, Ел. Корпоративна социална отговорност и корпоративна култура. Съвременни измерения. В.Търново, Абагар, 2011.
3. Карабельова, С. Психологически особености на културните практики в български контекст. Годишник на Софийския университет Св. Климент Охридски, Философски факултет. Книга Психология, Том 102.
4. Паунов, М. Организационна култура, АИ Стопанство, С; 2007
5. Питърс, Т., Р. Уотърман. Към съвършенство във фирменото управление . С., Наука и изкуство, 1988.
6. Силгиджиян, Х., Карабельова, С., Герганов, Е., (2003). Културна идентичност и ценностни избори в контекста на ежедневно поведение. Годишник на СУ „Св. Климент Охридски“, кн. Психология. Т. 94, С: „Св. Климент Охридски“.
7. Силгиджиян, Х., Карабельова, С., Герганов, Е., Генов, Ю. Подобни и различни в рамките на българската култура (Резултати от представително изследване на ценностите и културните практики в България). // Годишник на СУ „Св. Кл. Охридски“, кн. „Психология“, т. 96, №1, УИ „Св. Кл. Охридски“, С., 2007.
8. Тромпенаарс, Ф., Ч. Хемпдън-Търнър. Да се носиш по вълните на културата. С., Класика и стил, 2004.
9. Хофстеде, Х. Култури и организации. С., Класика и стил, 2001.
10. Geertz, C. The interpretations of culture, 1973.
11. Handy, C., (1993). Understanding Organization. London: Pengium Business, p. 183.
12. Johnson, G., C. Scoles, R. Whittington. Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall, 2006, p. 200.
13. Kluckhom & Strobeck, 1961. Variations in value orientations. Evanston, IL: Row, Peterson.
14. Schein, E. H., Coming to a New Awareness of Organizational Culture , Sloan Management. Review, 25:2 (1984: Winter).