

докторант ИВАН ЕФРЕМОВСКИ

ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“, БЛАГОЕВГРАД

КУЛТУРНАТА ПРИСТРАСНОСТ НА МОТИВАЦИОННИТЕ ТЕОРИИ

CULTURE PARTIALITY OF THE MOTIVATIONAL THEORIES

PHD STUDENT IVAN EFREMOVSKI

SOUTH-WEST UNIVERSITY "NEOFIT RILSKI" BLAGOEVGRAD

Abstract: The different researches in motivation, the motives and the needs have long history. The theories for motivation generated in the time between the end of 1960 and the beginning of 1970, make that period to be called "the golden years" of the theories for the labor motivation. The period during the 1980 is a witness of a series of improvements and spreading, or, finalizing of the development of the already existing theories for motivation throughout the new face - the culture. From the researches about the dependency among the culture and the motivational theories, it is suggested that the motivational theories are also culturally partial. Most of them contain and reflect the values and norms of the culture in which they are developed. The article contains analyzed and determined aspects from the research of Hofstede.

Key words: motivation, motivational theories, culture, culture partiality, organizational culture.

Организациите и организационните теории са културно обусловени. Както отбелязва Хофстеде(2001:204) „Научните работници и изследователи, които са основоположници тези теории, са деца на културата си – израснали са в семейство, ходили са на училище, работили са за работодателите си. Техния опит е материалът, на който се основават размишленията и трудовете им. Учените са точно толкова хора, и точно толкова културно пристрастни, колкото и всички останали простосмъртни”.

В определена част от изследването на взаимната обусловеност между културата – мотивационните теории, предполага се че и мотивационните теории са културно пристрастни. Част от по-влиятелните мотивационни теории различават се между себе по тяхното възникване, степента на емпирическата подкрепа, практическото приложение и някои други моменти, но пак всички тези теории имат една обща черта: повечето от тези теории са разработени в САЩ от страна на американци и за

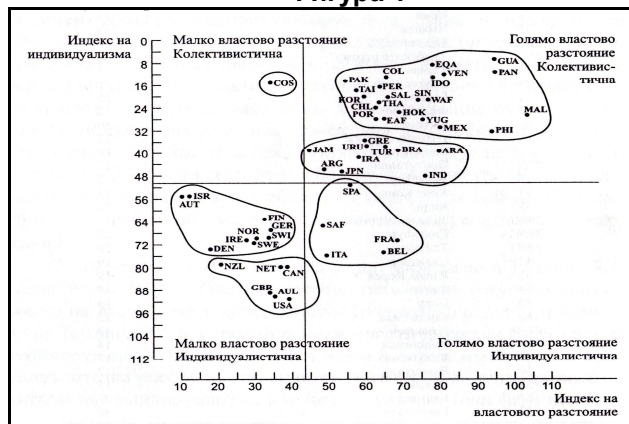
американците¹. По мнение на Робинсон, първата и дълго време най-влиятелна теория, теорията на Маслоу за йерархичните потребности, има голяма ограниченост в приложението и, но все пак, прилага се само и единствено в американската вътрешна културна част.

Нивото на индивидуализъм или колективизъм на едно общество се отразява на схващанията за човешката природа, разработвани в това общество.(фиг1. разположение на 50 държави и 3 региона спрямо двете измерения: - властово разстояние и индивидуализъм-колективизъм).

Ейбрахам Маслоу формулира прочетата се „йерархия на човешките потребности” през 1943 год.

¹ Robbins S.P.(2001).Organizational Behavior 9th edition. Upper Saddle River, NJ:Prentice Hall;London:Prentice-Hall International.

Фигура 1



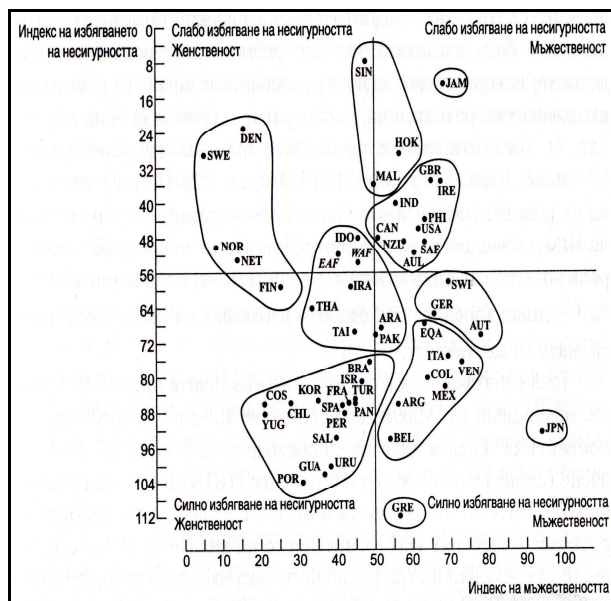
От изследвания на Маслоу се разбира, че според него хората имат много потребности (за да се появи някоя от по-висшите потребности, по-нишите трябва да се задоволени до определена степен), които могат да се разделят в няколко направления: физиологически – необходими за оцеляването на индивида, потребности от безопасност и увереност в бъдещето – включват потребности от защита от физиологически и психически опасности, от страна на заобикалящата среда, както и увереност, че физическите потребности ще бъдат удовлетворени и в бъдеще, социални потребности – потребностите от съпричастност. Това означава чувство за принадлежност към някого или че някой ти принадлежи, чувство за социално взаимодействие. Потребности от уважение – включват потребност от самоуважение, лични постижения, уважение от страна на околните, потребности от самореализация или себеактуализация¹ (коя е изразито индивидуалистична) – представлява потребност от реализация на потенциалните възможности и

¹ Терминът себеактуализация е въведен за пръв път от Курт Голдщайн, а в йерархията се използва в по-конкретен и ограничен смисъл. Той се отнася до желанието на хората за самоосъществяване, а именно, тенденцията да осъществяват онова, което потенциално са.

израстване като личност. Това на езика на младежката култура в САЩ от 60-те се превежда като „да правиш каквото си искаш“. Излишно е да казваме, че това може да бъде върховна мотивация само в едно индивидуалистично общество. При една колективна култура важни са интересът или честта на групата, което може да означава пренабреждане на личните интереси на много от членовете на вътрешната група.² Имайки в предвид културното разнообразие по света относно избягването на несигурността и мъжествеността би трябвало да се заложат и някои други възможности. Там, където избягването на несигурността е силно обикновено имат надмощие на други нужди. Принадлежността (човешките взаимоотношения) имат надмощие над зачитането в една женствена култура. Така върховната мотивация – ако другите неща като видът на работата се приемат за едни и същи – на фиг.2 ще бъдат: постижение (на човека или групата) и зачитане в горния десен ъгъл; постижение и принадлежност в горния ляв ъгъл; сигурност и зачитане в долния десен ъгъл; сигурност и принадлежност в долния ляв ъгъл.

² Хофстеде, Х., Култури и организации - Софтуер на ума (между културно сътрудничество и значението му за оцеляване), Класика и Стил, С, 2001.

Фигура 2



В тази класификация петте категории на Маслоу се запазват, но биват разместени според преобладаващия културен модел в страната. (Хофстеде, 2001:173). Маслоу предлага хуманистична критика на традиционните поведенчески теории за мотивацията и систематично изрежда ограниченията на традиционната теория на мотивацията. Той подчертава колко е необходимо да се разглежда цялостната личност, въздействията на културата, средата, множествената мотивация, немотивираното поведение, здравословната мотивация. Маслоу поставя основите на една истински хуманистична теория за мотивацията.

Според Маслоу, определящ фактор за поведението на един индивид е културната среда в която действа организъмът и която среда в голяма степен е извършила влияние в определянето на вътрешната му природа на организма. „Целите и задачите на един индивид се определят от природата на организма, а пътищата

към осъществяването им – от културата....”¹

В „Преразглеждането на теорията за инстинктите“ (Маслоу 2001:130), Маслоу не се съгласява с твърдението на Фройд, че изискванията на нашето егo и култура влизат неизбежно в противоречие с най-дълбоките ни, в основата, егoистични инстинкти. Маслоу привежда аргументи, че в „основата си ние сме добри и отзивчиви и вместо да ни ограничава, нашата култура ни дава по-скоро възможност за осъществяване”.

Според Хофстеде, трите компонента като: високият индивидуализъм, ниско избягване на несигурността и силно изтъкваните „мъжки” ценности в тази култура може да обясни популярността на йерархията на потребности на Маслоу. Едно от успешното бизнес-приложения на теорията на Маслоу е проектът, познат като „Ценности и начин

¹ Маслоу, Е., „Мотивация и личност” ст.401, 2001, Кибеа, С.

на живот”¹, създава по един уникален начин профили на американците. Определен като информация за начин на живот, проектът се прилага, за да се установи как служителите да бъдат привлечени и задържани, как да се съчетават хората и работата, която ще има да вършат така, че те да са както продуктивни, така и доволни, как да се изграждат работни групи².

Отчасти надграждайки теорията на Маслоу, Клейтън Алдерфър (Alderfer, 1972) предлага теорията ERG,³ и е считана от специалистите в областта на мотивацията като модификация на потребностите, стремяща се да я усъвършенства⁴. Теорията ERG на Алдерфър няма някаква честа промяна в изследването в различите култури, но все пак в нея по един доста успешен начин се анализирани потребностите и мотивите, които ги поставят хората в организацията⁵. Предполага се, че влиянието на културата върху всяка от основните категории от потребности на този модел, е различно. Теорията свива петте категории потребности на Маслоу в три категории: Е. (existence needs) – насъщните потребности за съществуване на човека. Включва физиологичните потребности и потребностите за сигурност от теорията

на Маслоу. Изтъкват се две двойки термини при изследването на националните култури когато става въпрос за удовлетворението на тези потребности. В културите с изразен индивидуализъм, т.нар. „мъжки ценности” и ниска дистанция на властта, оценяват се самостоятелността и индивидуалната работа. В съпротива на това, в културите с т.нар. „женски ценности”, колективизмът и висока дистанция на властта, изход в изпълнение на екзистенциалните потребности виждат чрез принадлежността и отдадеността към колектива. R. (relatedness needs) – взаимосвързани потребности, появяващи се от общуването между хората. Обхващат потребностите за сигурност, социални потребности и тези от признания от теорията на Маслоу. Взаимосвързаните потребности представляват един вид пресечна точка в културите, които се характеризират с високо избягване на несигурността и дистанция на властта, колективизъм и т. нар. „женски ценности”. G. (growth needs) – потребностите от растеж. Обхващат потребностите на хората от развитие, израстване. Съответстват на потребностите си за самоутвърждаване от теорията на Маслоу. Потребностите от растеж са водещи в културите, в които преобладават т. нар. „мъжки ценности”, индивидуализмът т.е. ниска властова дистанция и избягване на несигурността.

Фредерик Херцберг, през втората половина на 50-те години на миналия век, е разработил своя теория за мотивиране посредством удовлетворяване на потребностите⁶. Според Херцберг съществуват външни условия на работа, чиято липса или недостатъчност води до неудовлетворения у хората. Ако тези условия са недостатъчни, това не означава, че хората не са мотивирани. Тези фактори той нарича неудовлетворителни или хигиенни. Те

¹ Проектът „Ценности и начин на живот” – представлява директо продължение на йерархията на потребностите, разработен в Станфорд Рисърч интернашънал в Манло Парк, Калифорния.

² Mitchell, T., 1983, с.4., The nine American lifestyles. New York:Worner Bros -„Ценности и начин на живот” разработва подробни портрети на девет типа на хора. Всеки от тях представлява „единствен по рода се начин на живот, дефиниран от гледна точка на специфичната система от ценности, подтици, убеждения, потребности, мечти и специални гледни точки”

³ Alderfer, C.P., „Existence, relatedness and growth”, 1972, New York, Free Press

⁴ Алдерфър (1972 г). Теорията подхожда към незадоволените потребности от различен ъгъл. За разлика от вертикално разположената йерархия на Маслоу, Алдерфър разглежда своите потребности в хоризонтален план.

⁵ Janicijevic, N., (1997). Organizaciona Kultura: kolektivni um preduzeća. Ekonomski Fakultet, Beograd: Ulixes, Novi Sad.

⁶ Двухфакторната теория на Херцберг

включват: сигурност на работното място, заплащане, условия на труд, статус, политика на компанията, качество на междуличностни отношения между колеги, социални придобивки. Съгласно тази теория отсъствието или недостатъчната степен на присъствие на хигиените фактори у човека предизвикват неудовлетвореност от работата. Тяхната наличност в пълна степен предизвиква удовлетворение и кара хората да повишат ефективността на своята дейност. Мотото на тази теория е: „Това, което носи задоволство, удовлетворение в труда е самата работа. Това, което предизвиква недоволство, неудовлетворение в и от труда, са обстоятелствата при които се върши работата”¹. Заключениета на Херцберг напомнят един цитат на сънародничката му Мери Паркър Фолет – американски пионер в организационната теория, занимавайки са пряко с въпроса за упражняването на власт в организациите, твърди че хората трябва да търсят закономерността на ситуацията: „да получават нарежданията си от ситуацията”. Фолет говори за власт, осъществявана с всички, от които зависи успеха на общото дело. Разпознаваме този модел като пазар, при който пазарните условия диктуват каквото ще се случи. (Хофстеде 2001:207). Културологично погледнато, и двете становища отговарят на среда, в която властовото разстояние е малко, а избягването на несигурността е слабо: нито зависимостта от по-силните началници, нито потребността от правила са функционални или необходими, за да накарат хората да действат. Един аргумент в полза на разграничаването на властовата дистанция от колективизма е, че, индексът на властовото разстояние може да бъде изчислен само за държави, но

не и за професии. При разграничаването на професиите, пр., важноста на предизвикателството и на използване на уменията, вървят ръка за ръка, докато при разграничаване на държавите, те са противоположни. При всички професии, когато се отдаде по-голямо значение на лично време, тогава на предизвикателството се придава по-малко, докато при държавите едното подсилва другото. Вътрешно присъща срещу външно присъща, са термините които могат да се използват за разграничаването на професиите. Тези термини се отнасят до това какво мотивира хората – самата работа (вътрешно мотивиращи длъжности) или условията и материалните награди, които се предлагат (външно мотивираща длъжност). Това разграничение бе популяризирано в края на 50-години посредством изследванията върху работната мотивация, извършени от Ф.Херцберг и неговия екип, които твърдят че вътрешните фактори са истинските мотиватори, докато външните представляват психологическата хигиена на длъжността.

Определени изследвания указват на момента да желението на човека към предизвикателна работа е много по-важно скоро на всички заети, без значение на фактът на каква национална култура принадлежат. Извършеното изследване в седем държави, заетите в Белгия, Великобритания, Израел и САЩ на скалата от работните цели поставяват „предизвикателна работа” на първо място. Същият фактор е бил регистриран на второ или трето място във Япония, Холандия и Германия. (Робинс, Култер, 2005:408). Теорията на Херцберг, подобно на другите американски мотивационни теории, е културно обусловена и отразява културата на американската среда, в която е израснал и разработил трудовете си авторът.

Една от най-проучваните теории за мотивация изобщо е теорията на Дейвид Макклелънд за власт, успех и

¹ Василев В.,(2010).Съвременни мотивационни техники и приложението им в публичната администрация.У.И. на ЮЗУ „Неофит Рилски”Благоевград.

причастност. Според него на хората са присъщи три потребности – власт – стремеж и желание да се въздейства върху други хора, успех – тази потребност се намира на същото място, където и потребността от власт и се удовлетворява от успех постигнат от даден човек в процеса на довеждане на дадената работа до успешно завършване и съпричастност – хората с развита потребност за съпричастност е целесъобразно да бъдат привлечени на работа, която би им дала възможност за социално общуване. Маклелънд в своята книга „Обществото на постиженията“, се опитва да проследи различните главни мотивационни модели в различните държави. Силата на всеки един от тези мотиви за всяка държава се измерва с анализ на съдържанието на историите в детските читанки. Изследователският екип на Маклелънд анализира детски истории от голям брой държави, публикувани през 1925 и през 1960 година. За всяка държава и за всеки период са били оценявани по измеренията „потребност от постижение“, „потребност от сдружаване“ и „потребност от власт“.

Целта на Маклелънд е била да покаже как „потребността от постижения“ в детските истории може да послужи за прогнозиране на нивото на икономическо развитие на една страна, когато тези деца порастнат. Класирането на държавите през 1925 година, извършено от Маклелънд, по измерените на „потребност от постижения“ следва диагонал, прокаран през фигура 2 от горе дясно (силна потребност от постижение(ПП)) до долу ляво (слаба ПП). Ниският ИИН означава желание да се поемат непознати рискове, а високия ИИН-значението на видимите резултати.(Хофстеде, 2001:172)

Маклелънд е доказал, че съществува положителна взаимообусловеност между изтъкването на мотивите за постижение и икономическото развитие на страната. Развитието и удовлетворението на потребностите от постижение и

самореализация се подтиква или стимулира в тези страни, в които културата се характеризира с ниска властова дистанция и малка степен на приемане на риска. Начинът на удовлетворението на потребностите, който се отнася към изпълнението на работата, варира от култура до култура. Ако значението на работата, от страна на заетия е голяма, предполага се че и тяхната мотивация за труд и ангажираност към работата също така ще е по-голяма. (фигура 3.)

Критиката към Маклелънд и сътрудниците е насочена преди всичко заради липсата на ситуационни и подразбиращи се фактори на човешката мотивация. При анализа на мотивите за успех и, във съответствие с този аргументи, многобройните проучвания показват качествено различен тип на мотиви на успех в не западните общества, които се характеризират с ясно изразени и социално ориентирани елементи. Понятието социално ориентирано постижение се основава на необходимостта от общественото одобрение на помощ за изпълнение на очакванията на някои личности или групи, отколкото да цели към осъществяване на личния интерес.¹

¹ Hoffer J.,Bond M.,H.(2008),„Do implicit Motives Add to Our Understanding of Psychological and Behavioral Outcomes within and across Cultures”?In :Handbook of Motivations and Cognition across Cultures.by R.Sorrentino,S.Yamaguchi(Eds) San Diego:Elsevier/Academic Press.

Потребности и източници на удовлетворението	Китай	Германия	Холандия	Унгария	Италия	Корея	САЩ
Потребности от самореализация							
Промоция	2	2	3	1	3	3	3
Постижение	2	3	2	2	2	2	2
Интересна работа	3	4	4	3	3	3	4
Потребности от уважение							
Признание	2	1	2	3	2	2	2
Влияние	2	1	2	1	1	1	1
Уважение	3	2	2	2	3	1	3
Потребности от принадлежност							
Поддръжка от колегите	2	3	3	2	2	3	1
Поддръжка от ръководителя	2	3	2	4	3	3	2
Взаемни отношения	1	1	2	2	1	1	1
Потребност от безопасност и сигурност							
Условия за труд	1	1	1	2	1	2	1
Придобивки	1	3	1	2	2	2	2
Сигурност	1	3	2	2	1	3	2

Обяснение: 1- значение от малка стойност;

2- значение от средна стойност;

3- значение от голяма стойност;

4- значение от екстремно голява стойност

Източник: Deresky, H. (2003): *International Management*, 4th edition, Prentice Hall, p. 452

Теорията за мотивацията от гледна точка на справедливостта, или теория за справедливостта, приложена за пръв път от Дж. Стейси Адамс (Adams, 1965) е станала много популярна. Според нея, работникът прави вложения в работата, пропит, образование, енергия, усилия и очаква да получи определени резултати, като например заплащане, натурални и парични добавки към работната заплата, признание и интересна и предизвикателна работа - в еквивалентни пропорции. За да се определи дали ситуацията е справедлива, работниците правят някои социални сравнения между своето съотношение на резултати и това на другите за сравнение, които могат да се колеги, хора на сходна длъжност или професия или собствените преживявания. Теорията за справедливостта се основава на възприятията на работниците за справедливостта/несправедливостта. Основния извод от приложението на теорията на справедливостта в практика се свежда до това, че докато хората не започнат да считат, че получават справедливо възнаграждение, те ще работят по-зле. Този извод е в унисон със съвременните трактовки за мотивацията в публичната администрация, с добавката, че справедливостта трябва да се търси във всички управленски действия. Определени изследователи изразяват своето мнение че тази предпоставка е очевидно културно обусловена, и изтъква няколко култури от Източна Азия, при които индивидът ясно и очевидно прихваща несправедливостта само и само за постигане на хармония в обществото.

Понятието култура, (от латински „cultura“, означаващо да култивира), е понятие с много нееднозначни дефиниции и поради тази многостранност и многопластовост, се подлага трудно на единно определение. Различните изследвания подчертават значението на различните компоненти на

културите. Определението и концепцията за първи път се проявяват през 18-ти век и означават процес на усъвършенстване. През 19-век значението се променя на подобряването на личността и поведението на един индивид, особено чрез неговото образование.

В исторически план през 1871 г., антропологът Едуард Б.Тейлър въвежда понятието за културата като: „Комплексна общност (цяло) което включва познания, убеждения, морал, закони, обичаи и всички други способности и навици, които придобива човек в едно общество“. От тогава та до днес, антрополозите проучват културата на определени социални общности като цяло от материални и духовни производни на техния живот или тяхната работа. След повече от сто години в изследването на културата, определена част от учените се сетиха че организацията и хората в нея могат да се третират метафорично като племе. Разбирането на поведението на служителите в организацията може да се разглежда на същия начин като и разбирането на поведението и животът в племето. Подобно научно схващане изисква да се открие техния език, обичаи, ценности, вярвания, ритуали и символи. Така понятието за културата се премества и в езика на управлението. За да се направи разграничение между националната култура - (която представлява душата на нацията, символ на една държава, ценности, норми и убеждения, при която всеки един индивид уважава, цени и се старее да развива и културата на организацията, се използват термини като Организационна, Корпоративна и Фирмена култура). Общото смислово ядро и в трите понятия включва: Ценностите, Човешките взаимоотношения, Стилът на управление, Стилът на поведение на хората на работното място. (Давидков Ц., Сотирова Д.)

Националната култура определя културните черти на организациите и хората от една нация. Холандският изследовател Х. Хофстеде я определя като „колективно програмиране на ума, което различава членовете на една група или категория от друга“¹. Според Хофстеде се открояват четири проявления на културата, които покриват успешно понятието за културата: символи, герои, ритуали и ценности.

Появата на културата и разпространението на теориите за културата² е резултат от човешката еволюция, която има голяма роля и мощно влияние върху човешката природа и човешкото общество и която може да се определи още и като цяло от наученото поведение и идеите, които придобиват човешките същества като членове на обществото. Културата на прави уникални между живите същества, помага да използваме нашия голям мозък за да научим от другите членове на обществото, всичко онова, което трябва да знаем за да умеем да отстояваме.

Американският палеоантрополог Проф. Ричард Потс ще заяви: „Между човешкото и поведението на животните има един мост на еволюция. Културата означава приемственост(1996,197) Потс вярва, че днешният човешки капацитет за културата не е незначителен монолит, а структура, чийто части се добавят с течение на времето, в което се развива нашето минало. Според Р. Потс, в базисната основа на културата са

¹ Хофстеде, Х., Култури и организации - Софтуер на ума (между културно сътрудничество и значението му за оцеляване), Класика и Стил, С, 2001. *- Понятието „колективно програмиране на ума“ прилича на понятието „хабитус“, предложено от френския социолог Пиер Бурдьо: „Определени условия на битието произвеждат хабитес – една система от постоянни и преносими предразположения. Хабитусът.....функционира като основа за практиките и образите.....които могат да бъдат колективно оркестрирани без реален диригент“

² За подробности вж. Roger M. Kessing, Theories of culture ,Annu.Rev.Antropol.1974.3:73-93.

залегнали пет съставни части: пренасяне, памет, повтаряне, иновации и подбор.

Всяка култура се разграничава от другите по конкретни решения, които избира за определени проблеми, представящи се като дилеми. Фонс Тромпенаарс и Чарлз Хампън-Търнър, тези проблеми са обединили в три категории: 1. Проблеми които възникват от взаимоотношенията ни с другите хора; 2. Проблеми, които произтичат от преминаването на времето; 3. Проблеми, които са свързани със средата. Тромпенаарс Ф. и Хампън-Търнър Ч., отговорът на въпроса – „Откъде идва културата? намират в изречението на Едгар Шейн: „Културата е начинът, по който група хора решава проблемите и помирява дилемите.“³

Един от най-значителните доводи за широкото използване на организационната култура е, че тя обяснява процесите и разкрива същностните характеристики, които отличават дадената организация от останалите. Всяка организация има собствен живот, но в живота на организацията, най-мощната сила е тяхната собствена култура, или „невидимата ръка“, която нас не обкръжава като въздуха, който дишаме. Културата на организацията не е мистерия или невидима. Тя е холистична, субективна, емоционална, исторически детерминирана, социална конструкция, мека, тя е „l'esprit de corps“ и лице, изразено чрез идентитета, динамична, уникална и е скрит механизъм за координация в организацията, отразява „изкуството на управлението за изграждане на човешките отношения“, изразява начина на нещата, които се случват в организацията, очертани в поведението, изразено чрез основната философия на

³ Да се носиш по вълните на културата – Разбиране за културното разнообразие в бизнеса, Фонс Тромпенаарс, Чарлз Хампън-Търнър, стр. 13, Класика и Стил, София, 2004.

ценностите, детерминирани чрез време и | пространство.

Използвана литература:

1. Василев, В.,(2010).Съвремени мотивационни техники и приложението им в публичната администрация.У.И. на ЮЗУ „Неофит Рилски“Благоевград.
- 2.Давидков, Ц.,Сотирова Д., „Административна култура.Към ефективни управленски стратегии и практики.ИК ЕОН2000,С.,2004.
3. Маслоу, Е. „Мотивация и личност“, 2001,Кибеа,С.
4. Тромпенаарс Ф., Хампдън-Търнер Ч., Да се носиш по вълните на културата – Разбиране на културното разнообразие в бизнеса, Класика и Стил, С., 2004
5. Хофстеде,Х., Култури и организации - Софтуер на ума (между културно сътрудничество и значението му за оцеляване),Класика и Стил, С,2001
6. Робинс,С.П.,Култер М.(2005). Менаџмент.Осмо издание.Beograd:Data status
7. Alderfer,C.P.,„Existence, relatedness and growth“,1972, New York, Free Press
8. Hoffer J.,Bond M.,H.(2008),„Do implicit Motives Add to Our Understanding of Psychological and Behavioral Outcomes within and across Cultures”?In :Handbook of Motivations and Cognition across Cultures.by R.Sorrentino,S.Yamaguchi(Eds) San Diego:Elsevier\Academic Press
9. Roger M. Kessing,Theories of culture,Annu.Rev.Antropol.1974.3:73-93.
10. Robbins S.P.(2001).Organizational Behavior 9th edition.Upper Saddle River,NJ:Prentice Hall;London:Prentice-Hall International
11. Janicijevic N.,(1997).Organizaciona Kultura:kolektivni um preduzeca.Ekonomski Fakultet, Beograd:Ulixes,Novi Sad.
12. Shultz, A.E. and Lavenda, H.R.,Cultural Anthropology:A Perspective on the Human Condition, Sixth Edition,2004,Oxford University Press