

**ПРОЕКТ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА МОДЕЛ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА  
КОРПОРАТИВНАТА КУЛТУРА В КОНТЕКСТА НА ГЛОБАЛНА  
КОМПАНИЯ**  
**Яница Петкова Димитрова**

**PROJECT FOR THE ESTABLISHMENT OF MODEL FOR  
MANAGEMENT OF CORPORATE CULTURE IN THE CONTEXT  
OF GLOBAL COMPANY**  
**Yanica Petkova Dimitrova<sup>27</sup>**

Received: 21.03.2017, Accepted: 18.03.2017

---

***Abstract***

*Corporate culture is directly linked to the strategy and structure of the company, helping to improve its competitive advantages, and therefore an important element in the process of organizational development, determined by the dynamics of modern social and business environment marked by globalization. The article discusses the basic characteristics of the models of corporate culture to offer a research framework for the drafting of a model of corporate culture, which could be applied in multinational, global companies to enhance their competitive advantages*

***Keywords:*** corporate culture, globalization, communication competence, corporate social responsibility, multinational company, virtual organization, shared value

***JEL: M14***

---

---

<sup>27</sup>Associate Professor, Ph.D., University of Library Studies and Information Technologies (UNIBIT), Sofia, 119 "Tsarigradsko Shosse" blvd, Department "Communication and information", janicadimitrova@abv.bg

Светът, в който живеем, е обусловен от тенденциите, наложени от глобализацията. Две основни тенденции се намират в основата на глобализацията – технологичното развитие и икономическата трансформация. От своя страна те налагат развитието на глобалната конкуренция, появата на различни комплексни модели, обуславящи характеристиките на макро и микро средата – икономически, политически, социо-културни, екологични.

Според Фридмън (Friedman, 2000) глобализацията е „безусловна интеграция на пазари, националности и технологии, до степен, която е била непредвидима преди...“ (Friedman, 2000, p.9). Непрестанната промяна, която характеризира и бизнес средата налага създаването и прилагането на различни стратегии, които да подпомогнат развитието на нови компетенции от компаниите, намиращи израз в управлението – на ниво мениджмънт, нови практики в управлението организационния капитал, комуникационната компетентност, иновациите.

Горепосоченото се намира в основата на тоталната трансформация на структурата на компаниите и пазарите – от национална към глобална.

Вниманието ни ще бъде насочено към мултинационалните и глобалните фирми<sup>28</sup>, към виртуалните организации<sup>29</sup>, мрежите от организации или както Джак Уелч определя променената организационна структура – организациите без граници - „Boundarylessness” organizations - в които се променя традиционната йерархия – от вертикална в хоризонтална, значението на комуникациите. Корпоративната култура и идентичността придобиват нови измерения, които обуславят трансформацията на стратегиите за развитие на организациите. Променената организация трябва да развие нови компетенции, които да осигуряват сензитивност спрямо стейкхолдърите – служители, клиенти, доставчици, локални общности. Това налага възприемането на нови подходи в управлението на взаимоотношенията с тях, на лидерството, разбиране същността на

---

<sup>28</sup>Според класификацията на Adler (2001) – позиция на националния пазар за компанията, многонационална фаза, мултинационална, транснационална /глобална/. Мултинационалните компании се определят като „частни институции, създадени да организират, чрез договорни отношения, взаимодействия между индивиди, намиращи се в различни географски локации (Hennart, 2001:127).

<sup>29</sup>Виртуалната организация се дефинира като „разпръсната географски организация, членовете на която са свързани с дългосрочен интерес и цел, и комуникират, и координират своята дейност чрез информационните технологии (Ahuja and Carley, 1998:30).

глокализацията<sup>30</sup>, значението на прилагането на практиките, асоциирани с концепцията за Корпоративна социална отговорност, интеркултурната комуникация, зачитане на различието в цялата гама на неговото многообразие – етнос, пол, религия, възраст, самоопределяне. Всичко това, в организационната реалност, се осъществява чрез корпоративната култура, която детерминира организационното поведение.

Възможно ли е цялото многообразие от личности, които се явяват членове на една организация – глобална по своя характер и същност – да бъдат обединени от общи ценности и норми, придаващи смисъл на организационното им битие, въпреки различията между тях, обусловени от националната им принадлежност/култура и нейните характеристики (по Хофстеде, 2001), от набора от идентичности, който притежават?

За целта е необходимо да се съсредоточим върху особеностите на конструкта на корпоративната култура и някои от моделите, съставени за изучаването ѝ, както и концепции, пряко кореспондиращи с нея.

Според едно от определенията, корпоративната култура е „начинът, по който нюансите на организационния живот се възприемат, създава възможностите за интерпретация на различните феномени и представлява подхода, чрез който рамката от предписания за мисли и действия в организацията се основава на обогрените от културата атитюди, приоритети, действия. На нея се основава функционирането на организацията“ (Alvesson, 1995, p.112).

За целта на настоящото изследване трябва да вземем предвид и перспективите на Мартин /Martin, 2002/ при изследването на корпоративната култура – интегративна перспектива /integration perspective/ и перспектива на разграничаването /differentiation perspective/<sup>31</sup>. При първата перспектива акцентът се поставя на хармонията, последователността и консенсуса, т.е. корпоративната култура се разглежда като монолитен конструкт. Съгласно перспективата за разграничаването, корпоративната култура е хетерогенен конструкт от различни субкултури /професионални, йерархични, съгласно специфичните характеристики на различните отдели, клонове и пр/, често

---

<sup>30</sup>Описва възможността за извличане на полза от глобалното производство, научно-развойната дейност, IT и маркетингови ресурси, за да се отговори на потребностите на локалния пазар.

<sup>31</sup>Мартин въвежда и трета перспектива – корпоративната култура като процес на фрагментация /fragmentation perspective/ - която няма да разглеждаме в рамките на настоящото изложение

индиферентни помежду си, както и спрямо доминиращата култура на организацията.

Много изследователи разглеждат корпоративната култура и лидерството/ управлението на компанията, като взаимно свързани и детерминирани един от друг конструкти (Schein, 1992; Kotter & Heskett, 1992). За да бъде успешна една компания ѝ е необходим лидер и съответно ръководство, които да формулират корпоративната стратегия, намираща израз в мисията и визията на компанията, както и да вдъхновяват и мотивират членовете на организацията за постигането ѝ. Лидерите задават посоката, в която се движи организацията, генерират и насърчават промяната. За целта, едно от най-съществените качества, които трябва да притежават, е комуникационната компетентност и разбиране на цялостното значение на професионално реализираната комуникационна политика на компанията. В условията на съвременната непрестанно променяща се среда нараства значението на комуникацията – крос-културната и организационната. Организационната е особено актуална и за виртуалните организации, членовете на които реално никога не осъществяват т.нар. комуникация лице-в-лице. Следователно комуникационната политика трябва да бъде конструирана по начин, който подпомага възприемането на мисията и визията на организацията, както и за поддържане на организационната идентичност, мотивацията и идентификацията с организацията, насърчаване за повишаване на компетенциите и способностите, квалификацията.

За успешното управление на комуникацията е необходимо наличието на умение за подбор на каналите и ефективното им използване. Следните шест критерия могат да бъдат използвани за определяне на ефективността на различните канали: 1/ равно участие; 2/ социоемоционална експресия; 3/ насърчаване на консенсуса; 4/ ефикасност, 5/ качество на вземане на решения, 6/ удовлетворение (Fulk and Collin-Jarvis, 2001). Чрез постигане на глобална комуникационна компетентност топмениджърите и служителите ще могат да комуникират пълноценно в рамките на глобалната организация. Комуникационната компетентност е важно условие и за осигуряване на адекватно общуване със стейкхолдърите на компаниите в глобалния свят. Комуникационната компетентност, която трябва да съществува в глобалните фирми е необходимо да подпомага цялостното развитие на компанията.

В условията на глобализация компаниите са изправени и пред предизвикателствата, които предлага глобалната верига на стойността /global value chain/(Porter, 1985). Пазарите, на които оперират компаниите, клиентите, доставчиците, непрестанно променящите се техни потребности и

изисквания, налагат създаването на нови структури, стратегии и култура, с цел успешно участие в глобалната конкуренция – създаване на стратегически алианси, мрежови и виртуални организации, реализиране на процеси на downsizing. Глобалните организации трябва да са създадени с идеята за генериране на промяна (Galbraith, 1997) и съществуване в условията на непрекъсната промяна.

Концепция, пряко свързана с корпоративната култура и управлението на организацията, стратегическия мениджмънт и взаимоотношенията със стейкхолдерите, е Корпоративната социална отговорност. Тя се разбира като единна система от „последователни икономически, екологични и социални дейности, вкл. етични норми и ценности, реализирани посредством системата на корпоративното управление въз основа на постоянно взаимодействие със заинтересованите страни, насочена към редуциране на финансовите рискове, към дългосрочно подобряване на имиджа и деловата репутация, към нарастване на капитализацията и конкурентоспособността като фундамент на устойчивото развитие“ (Бакърджиева, 2014, с.87). Концепцията за КСО е пряко свързана с теорията за създаване на споделена ценност (Porter & Kramer, 2011), която хармонира с изискванията, спрямо компаниите, налагани от глобалните тенденции. Тя се състои, най-общо, в следното: стратегиите на компаниите е необходимо да бъдат насочени към преосмисляне на продуктите, които предлагат и пазарните си политики; оценка на веригата на стойността, от гледна точка на непрестанната промяна, създаване и развитие на клъстър (Бакърджиева, 2014, с.83)/.

Корпоративната култура е пряко свързана и с организационното развитие (Burke, 2008), и разбирането на организацията като учеща (Senge, 1990, Argyris, 1994). Необходимо е организацията да възприеме идеята за непрестанна промяна, трупане на опит и трансформацията му в позитиви, които подпомагат конкурентното представяне.

Глобалните компании се превръщат в пространства, насърчаващи иновацията, управлението на знания, комуникациите, практиките в съзвучие с концепцията за КСО, промяна в моделите на управление, както и извеждането на преден план на управлението на различието /management of diversity/.

## Модели на корпоративната култура

### *Модел на Денисън и др. /Denison et al./<sup>32</sup>*

Авторите създават модела с презумпцията на съществуващите предизвикателства пред управлението на компаниите за създаване на теории, които да бъдат приложими в по-широк мащаб, като същевременно отразяват локалните характеристики и представляват реално приложими инструменти в конкретен организационен контекст.

Моделът на Денисън е отражение на тенденцията, произтичаща от Котър и Хескет /1992/ за необходимостта от адаптация на компанията спрямо изискванията на окръжаващата я среда, с цел не само оцеляване, но и придобиване на конкурентно предимство, както и на двуликата същност на конструкта на корпоративната култура – едновременно да бъде основан на стабилността и ориентиран към промяната.

### **Фокуси към вътрешноорганизационната среда с акцент на свободата и флексибилността**

**Интеграция (Involvement)** В компаниите от този тип се акцентира на човешкия фактор, на свободата за развитие и израстване на служителите. Насърчава се екипният принцип на работа. Членовете на организацията са отдадени на работата си. Служителите от всички нива имат усещането за съпричастност при вземането на организационните решения, което създава у тях чувството, че работата им е директно свързана с организационните цели. Същността на организации от този тип е на неформална, доброволна система с имплицитен контрол.

### **Индекси:**

- ***Овластяване (Empowerment)***
- ***Екипност (Team Orientation)***
- ***Кариерно развитие (Capability Development)***

---

<sup>32</sup>Подробна информация за модела на Денисън може да бъде открита на [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com) › Model & Diagnostics и Димитрова, Я. Корпоративната култура като конкурентно предимство, С. 2012г.

## **Фокусирани към външноорганизационната среда с акцент на флексибилността и свободата**

**Адаптивна (Adaptability)** Адаптивните организации могат да трансформират изискванията на заобикалящата ги среда в действия. Поемат риск, не се страхуват от грешките, а се учат от тях. В този тип организации е налице възможността за реализиране на промяна. В тях се ценят високо клиентите, създават се системи от ценности и норми, които подпомагат организацията в улавянето и разбирането на сигналите на заобикалящата среда и по този начин се повишават възможностите за оцеляване и развитие.

### **Индекси:**

- **Генериране на промяна** (*Creating Change*) .
- **Фокус към клиентите** (*Customer Focus*)
- **Учещата организация** (*Organizational Learning*)

## **Вътрешноорганизационно фокусирани с акцент на стабилността и контрола (Internally focused with Stability and Control)**

**Последователност (Consistency)** Такъв тип организации се базират на консенсуса. Организационните процеси при тях са добре координирани и в силна интегративна връзка помежду си. Залагат на системата за имплицитен контрол. Служителите са силно отдадени на работата си, издигането в служебната йерархия става „отвътре“. Последователността и вътрешната интеграция са основните ресурси за успеха на тези организации.

### **Индекси:**

- **Основните ценности** (*Core Values*)
- **Съгласие** (*Agreement*) .
- **Координация и интеграция** (*Coordination and Integration*)

## **Външноорганизационно фокусирани с акцент на стабилността и контрола (Externally focused with Stability and Control);**

**Усетът за мисия (Mission)** в комбинация с осъществявания в организацията контрол могат да бъдат много успешни. Успешните организации имат ясна визия за бъдещото си развитие чрез поставените цели и стратегии за достигането им. Възможността на членовете на екипа да се идентифицират с мисията на компанията допринася за отдадеността към целите на

организацията за бъдещото ѝ развитие.

### Индекси:

- **Стратегическа посока и намерения** (*Strategic Direction and Intent*)
- **Цели и задачи** (*Goals and Objectives*)
- **Визия** (*Vision*)

Емпиричните проучвания на показателите за ефективността на компанията в модела на Денисън и др. ( Димитрова, Я. 2012, с.130-6) подкрепят тезата, че корпоративната култура е съществен фактор за повишаване на конкурентното представяне на компанията в средата, в която реализира своята бизнес дейност.

За компаниите, поставящи акцент на вътрешната интеграция е по-трудно осъществяването на взаимодействие със заобикалящата среда – улавяне на влиянията, идващи от нея и трансформирането им в конкурентни предимства. Компаниите, които са пазарно-ориентирани срещат по-съществени трудности с вътрешната интеграция. Компаниите с „top-down” подход на управление по трудно реализират процесите, свързани с възприемането на визията от всички служители на организацията и възприемане на необходимостта от въвеждане на практики, свързани с овластяване и делегиране, които да подпомогнат както възприемането и действията в съответствие с визията, така и преминаване към „bottom up” форма на управление.

Успешни компании са тези, които могат да преодолеят противоречията в организационната същност и да преминат на по-високо ниво на конкурентоспособност.

В центъра на модела на Денисън се намират основните допускания /basic assumptions/ /Schein, 1992; Hatch, 1993/. Те са уникалните характеристики на всяка компания, от които произтича съответното организационно поведение и подлежат единствено на качествени изследвания.

Моделът на Денисън е използван при емпирични изследвания на корпоративната култура на фирми в различни региони на света – Денисън и Мишра /1995/ - САЩ, Денисън и др. /2002/ - Европа, Северна Америка, Азия – първо изследване, Канада, Австралия, Бразилия, САЩ, Япония, Ямайка, Южна Африка; Фей и Денисън /2003/ - Русия, Денисън и др. /2006/ - Европа, Азия, Среден Изток (Димитрова, 2012) . В резултат на изследванията от 2002 г. са изведени следните резултати – за първото – висока степен на подобие в



резултатите на фирмите от изследваните региони, а за второто – подобни резултати за фирмите от петте от изследваните държави, като съществени различия има при фирмите, осъществяващи дейност в Ямайка и Япония.

Изследването на Фей и Денисън /2003/ показва различия в показателите, обуславящи конкурентоспособността в Русия и Съединените Американски Щати. Основните характеристики на корпоративната култура на фирмите, реализиращи бизнес дейност в Русия, подпомагащи конкурентните им предимства, са адаптивността и интеграцията, докато в САЩ се поставя по-силен акцент на усета за мисия. Резултатите са пряко свързани с условията на бизнес средата в двете държави.

Моделът на Денисън и др. е създаден за измерване на връзката между корпоративната култура и конкурентоспособността на компаниите, но същевременно представя и възможността за откриване на общи характеристики на корпоративната култура между фирми с различна географска локация и може да послужи за основа на създаване на глобален модел на корпоративната култура, като остава презумпцията за отчитане конкретните изражения на тези характеристики в различните условия, обусловени от националната култура. Според Денисън и др., мултинационалните компании са най-силно предразположени към създаването и възприемането на глобален модел на корпоративна култура.

### **Модел на Шокеф и Ерез (Shokef & Erez, 2006)**

Шокеф и Ерез (2006) въвеждат термина глобална култура на работа /global work culture/, която представлява система от споделени значения на макро ниво, формирана под нивото на националната култура и валидна за членовете на мултинационалните компании. Горепосоченото е свързано с разбирането за корпоративната култура като динамичен конструкт на много равнища и подпомага съществуването на т.нар. глобална идентичност, дефинирана като „индивидуалното чувство за принадлежност към, идентификацията с мултикултурния екип, осъществяващ дейност в глобален работен контекст на мултинационална организация (Shokef and Erez, 2006, p.326). Глобалната работна култура се състои от ценностите, подпомагащи адаптацията в глобалния работен контекст. Първата дименсия, определяща глобалната работна култура, е *конкурентността*, обусловена от ориентацията към клиента, качеството и иновациите; втората е *ориентацията към промяна*, на трето място е *високата степен на взаимосвързаност* между звената в организацията, за постигане на организационните цели, четвъртата е *социалната отговорност* спрямо

локалните общности; на пето място са *доверието и етиката*, асоциирани с интеграцията и комуникацията, на шесто място се намира ценността, която обуславя *откритостта към културното многообразие*, на седмо място, във връзка с дисперсния характер на организацията, се поставя ценността на уважението спрямо служителите, създаването на възможностите за професионално израстване и кариерно развитие.

Във връзка с настоящото изследване е необходимо да представим и „Профила на организационната култура“, създаден от Ашкенази, Бродфуд и Фалкус, 2000.

Таблица №1 „Профил на организационната култура“

Измерения	Характеристики
Лидерство (Leadership)	Ролята на ръководителя на организацията при определяне на дейностите и политиките на организацията, корпоративната ѝ култура и личният пример на ръководителя като еталон за организационно поведение.
Структура (Structure)	Степента, до която структурата ограничава действията на членовете на организацията, изразяваща се в оказване на влияние върху политиките и процедурите на поведението на членовете; ролята на властта в организацията.
Иновация (Innovation)	Възможността на организацията и желанието за поемане на риск и насърчаването към такива действия, които са показателни за нейната иновативност и креативност.
Представяне на служебните постижения (Job Performance)	Степента, до която организацията подчертава значението на изпълнението на задачите, обхващат на ориентацията към задачите и фактът, дали доброто представяне бива възнаградено.
Планиране (Planning)	Притежава ли организацията ясно дефинирани цели, наличието на план за постигането и стремеж за осъществяването им.
Комуникация (Communication)	Възможността за свободно споделяне на информация между различните нива в организацията, нейната посока (от горе надолу и от долу нагоре), както и степента на влияние, което имат слуховите в организацията.
Заобикалящата организацията среда (Environment)	Степента, до която организацията отговаря на потребностите на своите клиенти, размерът на влияние, което оказва и/или получава при действията на подобните ѝ организации, функциониращи в средата, в която реализира дейността си.
Човешките измерения на работното място (Humanistic Workplace)	Степента, до която организацията уважава и проявява загриженост за служителите, и насърчаването на персонала за успешно реализиране на поставените цели.
Развитие на служителите (Development of the	Степента, до която организацията насърчава служителите и им предлага възможности да развият и усъвършенстват

Individual)	своите умения, като ги възнаграждава с възможности за кариерно израстване и интересни и креативни служебни ангажименти.
Социализация на новопостъпилите (Socialization on Entry)	Времето, необходимо на новопостъпилите членове, да се адаптират, степента, до която служителите чувстват, че разбират същността, политиката и целите на организацията, формалността в рамките на организацията и ефективността на процеса на социализация.

## Дискусия

От гледна точка на възможността за създаване на модел на корпоративната култура, който да бъде използван от мултинационални/ транснационални/ глобални фирми, за изходна точка трябва да приемем перспективите на Мартин /2002/ - интеграцията – като фундамент за обединяване на служителите на компанията около общосподелените ценности, които са детерминирани от ръководството на компанията в нейните мисия и визия; диференциацията – различието, носено от субкултурите в организацията, от националната, етническата, религиозната, професионалната принадлежност, както и различните компетенции, на членовете на организацията, които подпомагат разнообразието при вземане на решения, осъществяване на политики, креативност и въвеждане на иновация. Разглеждайки организацията като система, която осъществява непрестанен обмен със заобикалящата я среда, създаването на модел на глобална корпоративна култура би трябвало да отчита особеностите на макро и микро средата, в която функционира, както и насърчаването на възприемането на идеята за организацията като учеща. При това условие тя ще може да съществува успешно в условията на непрестанна промяна. Конкретни компоненти на модела на глобалната корпоративна култура са: лидерството, комуникацията /организационна /вътрешна, външна интегрирана, със съответно прилаганата комуникационна политика/, комуникационната компетентност, адаптивността, усета за мисия, социализацията на новопостъпилите, която е от изключително значение за възприемането на ценностите и нормите на организацията от членовете ѝ, които са носители на особеностите на своята национална култура, принадлежността си към различни общности, пол, възраст, религиозни убеждения и пр., иновацията, управлението на човешките ресурси / тук се включват както възможностите за кариерно и професионално израстване, така и конструирането и управлението на идентичността и идентификацията с организацията, базирани на доверието/ и на взаимоотношенията с

останалите групи стейкхолдъри на компанията. Интеграцията вътре в организацията е от значение за плавно осъществяване на всички процеси, ориентацията към клиента, добри взаимоотношения с доставчици, локална общност, обществото като цяло, подпомагат цялостното представяне на организацията. От изключително значение е и структурата на организацията, чийто дизайн има за цел да подпомага успешното постигане на корпоративните стратегии. Възприемането и действието в съответствие с принципите на КСО представят корпоративната персона като равнопоставен участник в обществения живот и подпомагат повишаването на репутацията и съдействат за създаването на споделената ценност. Изброените показатели на корпоративната култура, които могат да бъдат включени в глобалния модел за изследването ѝ, са пряко свързани с повишаването на конкурентните предимства на компаниите и различните възможности за посрещане на предизвикателствата на глобалната верига на стойността.

Икономическите показатели са конкретни и общовалидни за фирмите-възвръщаемост на инвестициите, възвръщаемост на продажбите, съотношения доход – инвестиция; доход – продажби, ръст на годишните продажби, рентабилност, възвръщаемост на активите и пр. (Димитрова, Я, 2012, с.147).

### **Ограничения на изследването и насоки за бъдещи изследвания.**

В настоящото изследване не са описани типологиите на корпоративната култура, произтичащи от особеностите на националните култури – Хофстеде, Тромпернаарс, Хампдън-Търнър. Целта на един бъдещ проект за модел на корпоративната култура трябва да бъде насърчаваш създаването на организационна реалност, в която служителите да се чувстват членове на общност със собствени ценности, норми, етични кодове и споделени допускания, която чрез уважение към многообразието, да ги присъедини към „корпоративното ние“.

Глобалните корпоративни лидери трябва да приемат и разбират значението на „меките“ фактори за успеха на компанията и да усвоят до съвършенство уменията, които са им необходими, за да ръководят глобални компании в условията на промяна.

Всеки един проект за модел на корпоративната култура, трябва да отчита влиянията на бизнес средата и да проследява конкретните изражения на компонентите в зависимост от нейните характеристики и особености. Не на последно място, тези модели трябва да бъдат емпирично проверени с

конкретни икономически показатели, за да бъде доказано могат ли аспектите на корпоративната култура да подпомагат конкурентните предимства на компанията в глобалния свят.

## ЛИТЕРАТУРА

- Бакърджиева, Р. Основни теоретични концепции и подходи при изследване на Корпоративната социална отговорност, в Димитров, М., Керемедчиев, С. и др. *Корпоративно управление за 21 в.*, Горекс Прес, С. 2014г. с. 66-95
- Димитрова, Я. (2012) *Корпоративната култура като конкурентно предимство*, АИ „Проф. М. Дринов“
- Хофстеде, Х. *Култура и организации. Софтуер на ума.* (2001) София, Класика и стил
- Adler, N.J. *International Dimensions of Organisational Behaviour* (2001) Boston, MA.: PWS-Kent Publishing Company, 4 ed.
- Ahuja, M and Carley, K. (1998) Network Structure in Virtual Organizations, *Journal of Computer-Mediated Communication* Volume 3, Issue 4, pp.1-34
- Alvesson, M. (1995) *Management of Knowledge-Intensive Companies*. Berlin – New York, De Gruyter,
- Argyris, C. (1994) *On Organizational Learning*. Oxford – Blackwell,
- Ashkanasy, N. M., Broadfoot, L. E., & Falkus, S. (2000) Questionnaire measures of organizational culture. In N. M. Ashkanasy, C. Wilderom, M. Peterson, & B. Schneider (Eds.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 131-145). Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications.
- Burke, W. W. (2008) *Organization Change: Theory and Practice*. Thousand Oaks, California, SAGE Publications,
- Denison, D., Haaland, St., Goelzer, P (2003) Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is there a Similar Pattern Around the World? in *Advances in Global Leadership*, Volume 3 Emerald Group Publishing Limited, pp.205 - 227
- Friedman, T. L. (2000) *The Lexus and the olive tree*. New York: Anchor Books,
- Fulk, J. & Collins-Jarvis, L. (2001) Wired meetings: Technological mediation of organizational gatherings. In L.L. Putnam & F.M. Jablins (Eds.),
- Galbraith, J.K. (1997) *A History of Economic*, Penguin Press
- Hatch, M. J. (1993) *The Dynamics of Organizational Culture*. – The Academy of Management Review, 18, № 4, 657–693

- Hennart, J-F. (2009) *Chapter 5: Theories of the multinational enterprise*. In: *The Oxford handbook of International Business* 2 ed.
- Kotter, J. P. & J. L. Heskett. *Corporate Culture and Performance*. (1992) New York, The Free Press
- Martin, J. *Cultures in organizations: Three perspectives*.(2002) New York, Oxford University Press,
- Oxford Handbook of International Business (2001) Oxford, UK: Oxford University Press, pp. 127-149
- Porter M. & Kramer, M. (2011) *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, 1-2, pp. 16-19
- Porter, M.E (1985) *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. The Free Press,
- Schein, Ed. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. Second ed. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 2 ed.
- Senge, P (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. 1st ed. New York, Currency Doubleday
- Shokef and Erez, (2006) *The Culture of Global Organizations*, Smith, P, Peterson, N, Thomas, D. /eds./ *Handbook of Cross-Cultural Management Research*, SAGE Publications