

УДК 316.454.5

Характеристика сущности организационной культуры и её структурных элементов

Сабилова Р.Ш., Акатаева Л.С., Короткевич Е.А.

Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова

Мақалада ұйымдастырылған мәдениеттің феномені толықтай сұрыпталып, осы түсініктің әр қырлылығы мен қиыншылығы ашылады. Қазіргі менеджмент жүйесінде ұйымдастырылған мәдениеттің рөлі белгіленеді. Ұйымдастырылған мәдениет тақырыбының жоспарлық сатысы ұсынылған. Әр түрлі зерттеушілердің ұйымдастырылған мәдениетке өзіндік анықтамасы, көзқарасы толықтай ашылып, сұрыпталыады. Ұйымдастырылған мәдениеттің негізгі құрылымдық элементтері, деңгейі анық көрсетілген. Ұйымдастырылған мәдениет пен оның ұйымдарын біріктіру ықпалына, жағымды және жағымсыз жақтарына сипаттама берілген.

The authors analyzed the phenomenon of organizational culture in details, and the complexity and versatility of this concept are revealed in this article. The role of organizational culture in the modern management is denoted. Organizational culture theme's degree of readiness is presented as well. The views of different researchers on the definition of organizational culture analyzed and summarized. The levels of organizational culture are carefully studied. The major structural elements of organizational culture are highlighted. The characteristics for the positive and negative organizational cultures and their impact on the organization's functioning are presented as well.

Современный мир — мир глобализирующейся экономики с усилением конкуренции на рынках и усложнением потоков информации, товаров и услуг, людей и капиталов. Конкуренты предоставляют всё новые и новые товары, поэтому компаниям приходится постоянно бороться за покупателей, двигаться вперёд в своём развитии и адаптироваться к постоянному изменению внешней среды. Для выполнения этих задач современная организация должна формировать, развивать и накапливать финансовый и кадровый потенциал. Она должна обеспечивать не только своевременный и адекватный ответ на воздействия внешней среды, но и активно видоизменять окружающую реальность, эффективно контролировать и управлять функционированием и развитием многочисленных элементов и подсистем компании.

Основой любой организации и одним из главнейших ее богатств являются люди. Максимально эффективное использование потенциала работников, создание условий для реализации их способностей — всё это является одним из залогов конкурентоспособности организации.

Перечисленные выше моменты во многом обеспечиваются благодаря организационной культуре: т.е. тем ценностям и принципам, по которым строятся отношения между членами организации и сотрудником с организацией в целом. Это обуславливает не только отличия между предприятиями, но и определяет успех его функционирования и выживания в конкурентной борьбе.

С выходом Казахстана на международный рынок, созданием прозрачности компаний, сертификацией по международным стандартам и развитием корпоративного управления вопрос формирования и развития организационной культуры становится все более актуальным, как непосредственно связанный с этими процессами.

Организационная культура — это междисциплинарное понятие. Оно включает в себя знания из многих областей, таких как менеджмент, психология, культурология, организационное поведение, социология и др. Именно многоплановость данного понятия, её уникальная интегративная сущность

создают как трудности для её изучения, так и предоставляют возможность повысить качество и эффективность управления организацией.

Проблема организационной культуры, по сравнению с другими проблемами организации, показала необычайно динамичное развитие и широкое распространение буквально за недолгое время с момента своего возникновения. С 80-х годов XX в. теория организационной культуры превратилась из отдельного направления в менеджменте в одну из главных составляющих современной концепции управления деятельностью организации.

Популярность теории организационной культуры объясняется как внутринаучной актуальностью темы, так и востребованностью в сфере современного предпринимательства, как ее теоретическими положениями, так и рыночным интересом, в данном случае к академическому знанию. Данная теория заняла прочное место не практике, хотя изначально и создавалась как академический труд. Заинтересовавшая аудитория оказалась очень обширной. В неё вошли собственники, управляющие директоры, менеджеры, ответственные за разработку стратегии, а также принятие и реализацию стратегических решений, PR-менеджеры, маркетинг-менеджеры, менеджеры по персоналу, так как постепенно пришло понимание, что социальная компетентность не менее важна, чем технические показатели и играет одну из ключевых ролей в деле достижения успеха организации и карьеры внутри нее.

Проблема организационной культуры более углубленно изучена в капиталистических странах. Советская эпоха не предполагала занятий бизнесом, поэтому понятие организационной культуры могло выделиться именно в странах развитого капитализма, где имелаась насущная потребность в знаниях данной специфики. Изучению организационной культуры, вопросам ее формирования и изменения посвящены работы многих авторов.

Системное описание организационной культуры в меняющемся мире и место лидера в создании и управлении культурой отражено в книге «Организационная культура и лидерство» Э.Х.Шейна [1]. О важности человеческих, поведенческих аспектов в системе управления говорится в книге Т.Питерса, Р.Уотермана «В поисках эффективного управления» [2]. Типология и методы диагностики организационной культуры представлены в работе К.Камерона и Р.Куинна «Диагностика и изменение организационной культуры» [3]; взаимосвязь стратегии развития организации и принципов ее организационной культуры описана в работе Т.Коттер и Дж.Хескетта «Организационная культура и эффективность» [4]. В работах Б.Шнайдера и др. [5], посвященных организационному климату, К.Арджириса и Д.Шона, посвященных организационному познанию [6], а также А.Петигрю, посвященных значению корпоративной истории и роли основателей компании в ее культуре [7], говорится о принципиальной возможности достижения совершенства и положительного результата в работе трудового коллектива организации лишь путем признания и усвоения единых корпоративных ценностей.

Ряд авторов организационную культуру рассматривали в национальном аспекте. Критерии для описания организационной культуры наций были предложены Хофстедом [8]. Типология организационной культуры, основанная на национальных вариациях ценностных ориентаций, определена Г.Лэйн и Дж.Дистефано [9]. Попытку показать соединение преимуществ двух достаточно различных культур (японской и американской) предпринял У.Оучи в книге «Теория Z» [10]. В своей работе «Теория управления кадрами в рыночной экономике» Йоахим Хентце уделил внимание проблеме культуры управления в многонациональных предприятиях [11].

Развитие же организационной культуры на предприятиях Казахстана — достаточно новая область знаний, входящая в серию управленческих наук. Она выделилась также из сравнительно новой области знаний — организационного поведения, и поэтому нуждается в более пристальном изучении.

В изданиях российских авторов данная тема рассматривается, как правило, в общих чертах. Наиболее известной является работа В.А.Спивака «Организационная культура» [12]. Подход автора интересен тем, что он предпринял попытку структурировать и объединить в одну модель все многообразные проявления внутренней и внешней среды организации, изученные им применительно к отечественной практике. Интересны также работы А.В.Бандурина «Деятельность корпораций» [13], В.В.Томилова «Культура предпринимательства» [14], Ю.Д.Красовского «Сценарии организационного консультирования» [15] и др. Можно найти статьи в периодических изданиях, например в журналах «Управление персоналом», «Проблемы теории и практики управления», «Управление компанией» и др.

Однако исследуемая тема многогранна и существует ряд вопросов ещё недостаточно изученных отечественными учеными в связи с новизной самого явления для постсоветской экономики. Существуют весьма противоречивые воззрения на само определение и понимание сущности явления органи-

зационной культуры, её структуры, механизмов её формирования, развития, а также воздействия на саму организацию.

Надо отметить, что, в принципе, исследования в области культуры организации начались достаточно давно, первые попытки были сделаны ещё в начале 30-х годов. Группа американских учёных во главе с Э.Мэйо провели свой знаменитый тринадцатилетний Хоуторнский эксперимент в компании Western Electric. Целью данного исследования являлось выяснение воздействия на производительность труда самых различных факторов, в частности, таких как уровень освещённости, заработная плата и др. Результаты первых исследований обнаружили несостоятельность некоторых моментов «классической» теории менеджмента, и «повинны» в этом были ранее не оценивавшиеся, «не явные» психологические и социальные факторы.

Для доказательства своей гипотезы Э.Мэйо и его коллега У.Уорнер разработали на следующих этапах масштабную программу, заключающуюся в детальном наблюдении, для чего они провели около 20 тысяч интервью для выяснения отношения людей к труду, морального климата в коллективе, разделяемых ими принципов и убеждений и т.п. Выводы Мэйо о необходимости развития «чувства групповой сопричастности», вовлечённость человека в дела организации на основе общих групповых ценностей явились первым шагом для дальнейшего изучения потребностей и поведения работников с точки зрения культуры их организации [2].

В настоящее время существует много разнообразных взглядов на определение самого термина «организационная культура». В каждом определении акцентируется внимание на те или иные её аспекты. Имеются очень узкие и очень широкие определения того, что же представляет собой организационная культура.

А.Н.Занковский под организационной культурой понимает некий набор смысловых систем, носителем которых являются язык и другие символические элементы, которые осуществляют репрезентативные, руководящие и аффективные функции и организуют некое культуральное поле и особый образ действительности [16].

Как вошедший в традицию образ мышления и нормы поведения, которые являются общими для большинства членов организации и освоение которых необходимо для вхождения новичкам в полноправные члены коллектива, определяет организационную культуру Э.Джакус [17].

Считает, что организационная культура является одной из организационных подсистем, наряду с технологической, административной, в функцию которой входит как адаптация данной организации к внешней обстановке, так и идентификация членов этой организации. С.А.Липатов в этом понимании понятие «организационная; ультура» описывает качество группы и являет собой комплекс норм поведения, символических знаков, разнообразных мифов и ритуалов, которые соответствуют принятым в данной организации ценностям и которые передаются часто в устной форме новым поколениям работников [18].

Т.Ю.Базаров отмечает, что организационная культура представляет собой сложную совокупность убеждений, бездоказательно разделяемую всеми работниками конкретной организации и определяющую общие границы поведения в организации. Она может проявляться в идеологии и философии системы управления, ценностных ориентациях, нормах поведения, ожиданиях и верованиях. Она не только задаёт рамки поведения работников, но и позволяет прогнозировать их поведение в случае критических ситуаций [19].

Как систему ценностей и установок, которой придерживаются члены организации, определяет организационную культуру Э.Джекс. Изложенные выше аспекты формируют правила, которые в значительной степени детерминируют поведение членов данной организации [20].

Схожую трактовку даёт М.И.Магура. Он полагает, что организационная культура — это не столько зафиксированные символические элементы, сколько комплекс верований, ценностных ориентаций, поведенческих норм. Это «неписанные» правила, которые являются ориентиром различных аспектов поведения работников в конкретной компании. При этом имеются в виду убеждения и нормы, которые поддерживают и разделяют большинство работников компании [21].

Интересное определение дают крупные исследователи в данной области Г.Питерс и Р.Уотерман. По их мнению, организационная культура — это объединяющая сила внутри организации и имеет достаточно чёткое материальное отражение в реальности. Руководство имеет возможность не только диагностировать её, но и трансформировать для повышения эффективности функционирования организации [2; 93].

Э.Шейн определяет организационную культуру как интегрированный набор базовых представлений, которые данная группа изобрела, случайно раскрыла, позаимствовала или достигла каким-либо иным путем в результате попыток решения проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые достаточно эффективно послужили организации, чтобы быть признанными, действенными и достойными закрепления и передачи новым поколениям членов организации [1; 36].

Проанализировав изложенные выше различные определения организационной культуры, данные разными авторами в разные временные периоды, можно отметить некоторые общие моменты.

Первое — большинство авторов отмечают комплекс базовых предположений, верований, которые разделяются большинством членов организации. Они могут быть не закреплены документально, но являться «незримыми» регуляторами поведения.

Второе — разные авторы говорят, что одной из основных категорий организационной культуры являются принятые ценностные ориентации, которые координируют поведение работника и являются ориентирами допустимого и недопустимого поведения в данной организации. Всё это помогает работнику понять, как он должен действовать в конкретном случае.

И третье — общим атрибутом понятия «организационная культура» является символика, с помощью которой ценностные ориентации доносятся до работников организации. Многие компании имеют определённые документы, в которых чётко зафиксированы эти ценности. Однако смысл последних наиболее ярко «кристаллизуется» в мифах и легендах. И часто именно они оказывают большее влияние на членов организации, чем официально декларируемые ценности, отражённые в официальных документах.

Таким образом, большинство исследователей сходятся во мнении, что организационная культура является сложным многогранным явлением, включающим в себя образ мышления, систему убеждений, норм поведения, установок и ценностей, которые разделяются большинством членов организации, передаются новым сотрудникам и задают общие рамки поведения, обеспечивая адекватное приспособление организации к окружающей среде.

Однако стоит сказать, что организационная культура — это такая область знаний, в которой главным двигателем изучения и развития чаще всего выступают практикующие менеджеры. Именно они методом проб и ошибок находят те важные факторы, которые активно воздействуют на корпоративные показатели эффективности деятельности. А учёные главным образом занимаются описанием, объяснением и моделированием тех моментов, с которыми уже сталкивался менеджмент.

Вместе с тем организационная культура все же остаётся той областью, в которой научные исследования учёных, новые концепции ориентируют управленцев на поиск новых способов повышения эффективности своих организаций.

Говоря об организационной культуре, можно выделить определённые её уровни, что впервые было произведено Э.Шейном. Уровни, во многом отражающие этапы познания организационной культуры, которые помогают оценить её исследователю, менеджеру по управлению или просто новому сотруднику, подразделяются на:

1) *поверхностный (символический)* — отражает символику организационной культуры, которую можно увидеть, услышать и ощутить. Это всевозможная организационная атрибутика, форма одежды рабочего, фирменные календари, ручки, разнообразные логотипы, девизы, флаги, гимны фирмы, оформление рабочего пространства и пространства для отдыха и т.д. Также к данному уровню можно отнести разные мифы, ритуалы, легенды, поучительные истории об основателях фирмы, выдающихся сотрудниках, прошлых управленцах. Они обычно передаются в устной форме. Достаточно легко обнаружить эти компоненты, но сложно их верно расшифровать и интерпретировать.

На этом уровне тщательно изучаются ценностные ориентации и верования, которые разделяются большинством членов организации. Также происходит оценка насколько данные элементы находят своё отражение в организационных символах. Принятие ценностей и верований идёт на сознательном уровне и прямо зависит от желаний членов рабочего коллектива. Эта совокупность ценностей и верований предполагает ранжирование по степени важности, значимости, предпочтительности в структуре организации;

2) *подповерхностный* — объединяет ценности, верования и нормы, чётко зафиксированные в документах организации и предназначенные для координации каждодневной профессиональной деятельности работников организации. Это основные элементы культуры. Они являют собой комплекс правил и чётких ориентиров поведения членов организации. Ценностные ориентации — это основной центр культуры организаций, задающих особенности всех других аспектов организационного взаи-

модействия индивидуальных и групповых интересов, взаимоотношений, мотиваций и поведенческих паттернов. На этой основе строятся организационные правила, которые выступают в качестве регулятора трудовых аспектов поведения в данной организации. Они регламентируют поведение на базе оценочных критериев, разработанных и утверждённых в процессе функционирования компании. В организационной культуре они обычно закреплены в виде определённого свода правил, кодекса, стандартов качества и обслуживания, систем мероприятий, ставших традиционными;

3) *базовый (глубинный)* — базовые установки, возникающие у работников на основе личного опыта, основанные на позитивном или негативном опыте совместных действий в ходе функционирования организации. В большинстве случаев они не осознаваемы. Это как некий «воздух» организационной культуры, который не ощущается постоянно, но имеет ключевое значение для жизнедеятельности. Эти базовые установки очень трудно дифференцировать даже самим членам организации, но эти латентные, скрытые и принимаемые на веру предположения во многом определяют поведение работников, помогая им воспринять и принять атрибуты культуры организации [1; 98].

Некоторые исследователи предлагают более дробную структуру организационной культуры.

Например, Ф.Харрис и Р.Моран предложили выделить десять содержательных характеристик, свойственных любой организационной культуре:

1) определение и осознание себя и занимаемого места в организации (в некоторых организациях поощряются эмоциональная открытость, эмпатия, взаимоподдержка, внешнее проявление своих чувств, в других, напротив, приветствуются сдержанность и сокрытие своих внутренних переживаний, проблем и настроений. В одних случаях поощряется групповая работа, в других — индивидуальная);

2) коммуникационная система и язык общения (преимущественное использование устной или письменной речи; невербальная коммуникация, «телефонный этикет» и степень открытости коммуникации специфичны для каждой организации; профессиональный жаргон, язык жестов, смысловые конструкции, аббревиатуры варьируются от организации к организации и специфичны для организаций различной отраслевой, национальной и территориальной принадлежности организаций);

3) нормы внешнего вида, рабочая форма (степень свободы выбора одежды, причёски, норма использования косметических средств, одеколонов, духов и т.д.);

4) особенности распорядка приёмов пищи (строго отведённое время или возможность выйти «перекусить» на минутку; оплата расходов на питание со стороны организации, совместное или раздельное питание работников разного уровня иерархии, периодичность и продолжительность питания);

5) отношение ко времени и его использование (насколько строго определены временные рамки, происходит ли соблюдение или постоянное нарушение временных параметров исполнения поручений);

6) специфика взаимоотношений между коллегами (степень влияния на межличностные и профессиональные взаимоотношения таких параметров, как возраст, уровень профессионализма, пол, национальность, социальный статус и т.п., а также степень формализации межличностных отношений, соблюдение требований этикета, обычные способы разрешения конфликтных ситуаций);

7) ценности и нормы (первые являют собой систему представлений о том, что есть хорошо, а что есть плохо; вторые — комплекс предположений и ожиданий в ответ на определенный тип поведения);

8) набор верований и убеждений (вера в успех, эффективность, справедливость, коллег, управленцев; мировоззрение в отношении этичного поведения, в отношении убеждённости наказуемости непрофессионализма и т.д.);

9) возможности профессиональной и творческой самореализации работника (поощрение или наказание инициативы, поддержка или порицание рискованного поведения; опора на профессионализм или связи; жёсткие ограничения или творческая обстановка в ходе осуществления профессиональной деятельности);

10) уровень мотивирования рабочего коллектива (отношение к служебным обязанностям как к ценности или скучной повинности, степень ответственности за результат труда; отношение к рабочему месту; качественные параметры трудовой деятельности: вредные ли условия труда, налажена ли система поощрений за переработку, возможность профессионального роста и др.) [22];

А.А.Погорадзе приводит следующие определения основных элементов культуры производства:

1) культура условий труда — комплекс объективных условий и субъективных факторов, детерминирующих поведение работника в ходе выполнения профессиональной деятельности. Эта область культуры организации включает в себя санитарно-гигиенические, эстетические, социально-психологические и другие условия труда;

2) культура средств труда и трудового процесса. Её составляют такие моменты, как использование достижения науки и техники, качественные характеристики оборудования и инструментария, степень механизации и автоматизации, качество производимой продукции, методы оценки результатов труда, соблюдение дисциплины, организованность и планомерность работы организации, уровень материально-технического обеспечения условий труда и др. Можно сказать, что одним из важных моментов повышения культуры труда является совершенствование уровня организации трудового процесса;

3) культура межличностных отношений (коммуникаций) в трудовом коллективе. Её обеспечивают чувство сплочённого коллектива, благоприятный социально-психологический климат, разделение норм и убеждений, присущих данной организации;

4) культура управления определяется методами управления, стилем руководства, степенью уважения к личности работника, гуманизмом, индивидуальным подходом, восприятием персонала как богатства предприятия, профессиональный уровень руководителей, который включает ответственность, коммуникативность, умение мотивировать подчинённого и т.д.;

5) культура работника. Её можно определить как систему индивидуальной культуры и культуры труда. Индивидуальная культура подразумевает внешнюю и внутреннюю составляющую. Первая подразумевает поведение работника, его вежливость, знания правил этикета, хороших манер, правил поведения. Внутренняя же составляющая включает нравственность мышления, ценностных ориентаций, личные убеждения, воспитанность, уровень эмпатии, сопереживания. Культуру труда составляет исполнительность работника, его дисциплинированность, ответственность, инициативность и др. [23].

В зависимости от характера влияния организационной культуры на общую эффективность деятельности организации можно выделить «положительную» (в некоторых источниках «позитивную») и «отрицательную» («негативную») культуры. Культура организации положительна, если она способствует эффективному приспособлению к требованиям среды, росту производительности, обеспечивает успешное функционирование, развитие и совершенствование организации. Отрицательная организационная культура вызывает дестабилизацию, снижение эффективности функционирования и ухудшение производственных показателей организации.

Критерии разделения культур на положительные и отрицательные складываются из нескольких составляющих. Одна из классификаций, предложенная С.Г.Абрамовой и И.А.Костенчук, включает в себя следующие основания:

1) степени взаимоадекватности и преобладающих способов их реализации. Выделяют «стабильные» (высокая степень) и «нестабильные» (низкая степень) культуры. Стабильная культура характеризуется четко заданными нормами поведения и традициями. Нестабильная — отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении, а также «колебаниями» социально-психологического статуса работников;

2) степень соответствия иерархии личных ценностей каждого из сотрудников и иерархической системы внутригрупповых ценностей. По этому основанию можно выделить «интегративную» (высокую степень) и «дезинтегративную» (низкую степень) культуры. Интегративная культура характеризуется единством общественного мнения и внутригрупповой сплоченностью. Дезинтегративная — отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью;

3) содержание доминирующих в организации ценностей. Они выделяют «ценностно-ориентированные» и «функционально-ориентированные» культуры. В первой основными ценностями являются сплочённость коллектива, дружественная и тёплая рабочая обстановка, саморазвитие и самоактуализация работника в процессе производственной деятельности. Для второй главными ценностями функционирования являются решение непосредственно производственных задач и обеспечение чёткой реализации поставленных производственных целей [24].

Таким образом, большинство исследователей сходятся во мнении, что организационная культура является сложным многогранным явлением, включающим в себя образ мышления, систему убеждений, норм поведения, установок и ценностей, разделяемыми большинством членов организации и передаваемыми новым сотрудникам и задающими общие рамки поведения. Содержание организационной культуры есть не просто сумма ожиданий и положения вещей по каждой характеристике, ключевое значение имеет их взаимосвязь и то, как она формирует профили определенных культур. Отличительной чертой той или иной культуры будет приоритетность тех или иных организационных характеристик, т.е. каким характеристикам должно отдаваться первенство при конфликтах разных составляющих организации.

Список литературы

1. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. / Под ред. В.А. Спивака. — СПб.: Питер, 2002. — 336 с.
2. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. Опыт лучших компаний. — М.: Прогресс, 1986. — 418 с.
3. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ. / Под ред. И.В. Андреевой. — СПб.: Питер, 2001. — 320 с.: ил. — (Сер. Теория и практика менеджмента).
4. Kotter J.P., Heskett J.L. Corporate culture and Performance. — New York: The Free Press, 1992. — 254 p.
5. Шнайдер Б., Шмитт Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников // Пер. с англ., под ред. Н.В. Гришиной и М.Б. Курбатовой. — СПб.: Экон. шк., 2004. — 560 с.
6. Арджирис К. Организационное научение. — М.: Инфра, 2004 — 563 с.
7. Pettigrew A.M. The Politics of Organizational Decision Making. — London, 1973. — 174 p.
8. Hofstede G. Culture's Consequences, International Differences in Work Related Values, Sage. — 1980. — 169 p.
9. Lane H.W., Distefano J.J. International Management Behavior // NELSON. — 1988. — 387 p.
10. Ouchi W.G. Theory Z. How American business can meet the Japanese challenge. — Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1981. — 283 p.
11. Хентце Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Пер. с нем. Г.А. Рахманина. — М.: Междунар. отношения, 1997. — 664 с.
12. Спивак В.А. Корпоративная культура. — СПб.: Питер, 2001. — 352 с.
13. Бандурин А.В. Деятельность корпораций. — М.: Буквица, 1999. — 600 с.
14. Томилев В.В. Культура предпринимательства. — СПб.: Питер, 2004. — 368 с.
15. Красовский Ю.Д. Сценарий организационного консультирования. — М.: Олимп-Бизнес, 2000. — 368 с.
16. Занковский А.Н. Организационная психология: Учеб. пособие для вузов. — М.: Флинта: МПСИ, 2000. — С. 67.
17. Dzhalys E. Corporate Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. — New-York: Vintag Books, 1952. — P. 54.
18. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестн. Моск. ун-та. — Сер. 14. Психология. — 1997. — № 4. — С. 57.
19. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации: Учеб. пособие. — М.: ИПК госслужбы, 1996. — С. 97.
20. Jacques E. The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting. — London: Tavistock, 1951. — P. 59.
21. Магура М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. — 2002. — № 1. — С. 25.
22. Harris P.R., Moran R.T. Managing Cultural Differences / Gulf Publishing Company. — 1991. — P. 186.
23. Погорадзе А.А. Культура производства: сущность и факторы развития. — Новосибирск: Наука, 1990. — С. 31.
24. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура» // Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса: Тез. науч.-практ. конф. — М.: [б. и.], 1995. — С. 45.