

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

ЭДУАРД КОНДРАТЬЕВ, кандидат экономических наук, доцент
кафедра «Менеджмент»

Пензенский государственный университет архитектуры и строительства
440028, г. Пенза, ул. Г. Титова, 28
edwabc@yandex.ru

Ключевые слова: организационная и корпоративная культуры, диагностика орг.культуры, система орг.культуры, фазы развития предприятия.

Предлагается целостный взгляд на процесс изменения и поддержания организационной культуры в целях управления предприятием. Оргкультура выступает как организационный ресурс, к которому применимы такие действия как диагностика состояния, проектирование, внедрение и поддержание состояния.

Управление корпоративной культурой по мнению П.В. Малиновского [1] является средством повышения уровня ответственности ее работников, что в свою очередь является основой создания конкурентных преимуществ современной фирмы – одной из ее стратегических задач.

Теоретический обзор изучения организационной культуры

Под «организационной» культурой или «культурой предприятия» обычно понимается духовный полюс предприятия. Ссылаясь на работы В.Кэлли и А.Кенеди, Ф.Глазл [3, с.121] описывает механизм воспроизводства оргкультуры: культура это система взаимосвязанных руководящих представлений (идей, ценностей, норм, указаний, мыслительных представлений), которые лежат в основе образа поведения некоторого общества (это ритуал, фольклор, способы решения проблем, обычаи и т.д.), которые этим обществом признаются обязательными и само собой разумеющимися.

Т. Ветошкина обосновывает необходимость разделять *организационную культуру* – как стихийно формирующуюся систему реальных ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников данной организации, предопределяющих нормы их поведения и *корпоративную культуру* – как целенаправленно формируемая управленческой командой система декларируемых ценностей, норм, правил, образцов поведения сотрудников организации, идеальный желаемый образ, каким управляющая команда хотела бы видеть свою организацию [4]. Таким образом, орг.культура служит источником развития корпоративной культуры, а последняя - управленческой целью состояния организационной культуры.

Существуют различные научные и научно-практические подходы к изучению организационной культуры. Как правило мы оперируем такими категориями как: типы, функции и состав орг.культуры, взаимодействия орг.культуры с другими системами культур, динамика изменений, методы управления и др.

Наиболее популярной и устоявшейся, в том числе в вузовских программах менеджмента, является **типология** К.Камерона – Р.Куинна и ее российский аналог Т.Ю. Базарова. Данная классификация предполагает 4 основных типа оргкультур: иерархическая, клановая, адхократическая, рыночная.

А.И. Пригожин выстраивает свою консалтинговую коллекцию оргкультур **основываясь на идеологемах**, таких как: «ориентация на результат», «market maker», «командность», «самообучающаяся организация», «клиентоориентированность», «успешная фирма без моего участия» и др.

Современная российская консалтинговая практика пытается работать с оргкультурами, посредством «аналогового» описания их вариаций: «друзья», «семья» (жесткая иерархия, попытки проявить себя перед «отцом») и «начальник» (страх перед начальством, переадресация проблем вышестоящим, и реальная беспомощность).

Организационная культура выполняет 4 основные **функции**: адаптивную (адаптация к окружающей среде); коммуникативную (создание условий и средств общения); интегративную (люди одной культуры составляют одну социальную группу); и социализирующую (процесс включения человека в определенную социальную группу) [5].

Последние две функции приобретают свой вес по мере движения предприятия по стадиям развития [3]. Человек включается в организацию благодаря воздействиям орг.культуры, направленным на формирование определенного имиджа организации, отличающим ее от любой другой (идентичности организации), культивирования чувства общности всех членов организации, усиления вовлеченности в дела организации, лояльности и преданности ей, создания и упрочнения социальной стабильности внутри организации, контролю форм поведения и восприятия, целесообразных с точки зрения организации, а также определения правила работы, общения, проведения совместного досуга.

Особенности **взаимодействия типов и уровней культуры** раскрывает модель Е.А. Неретиной [6]. Национальная культура с определенной системой ценностей и традиций влияет на деловую культуру, на традиции ведения бизнеса. Деловая культура воздействует на организационную, поскольку организация является продуктом культуры общества, в котором она формируется.

Центром данной модели является персональная система норм и ценностей личности. Культуры отдельных личностей образуют субкультуры организации, где доминирует групповая система норм, ценностей и правил поведения. Различные субкультуры составляют организационную культуру, формируя организационную систему норм, ценностей и образцов поведения. Кроме того, на формирование организационной культуры влияет и национальная общечеловеческая культура, с системой норм, ценностей и правил поведения. Эту мысль подтверждает А.И.Пригожин, полагая, что орг.культура – есть преломление деловой культуры общества (региона, народа) через специфику организации [7]. На индивидуально-культурном уровне образуется симбиоз результатов взаимодействия человека с культурой социума.

Место корпоративной культуры в иерархии корпоративных коммуникаций. О том, что корпоративная культура несет в себе огромный управленческий потенциал, говорит ее место в иерархии корпоративных коммуникаций Э.В. Кондратьева и Р.Н. Абрамова [8], где она предстает как комплексное образование, включающее в себя различные элементы коммуникации. В нее входят: жест и сигнал, знак и символ, имеющие, в основном невербальную основу; слово, высказывание, текст или выступление – как устная интерпретация заранее подготовленного текстового сообщения. Специально подготовленное и повторяемое выступление может стать бизнес-ритуалом или обрядом и выступать как необъемлемая часть корпоративной культуры, имеющая деятельностьную основу.

Вопрос **изменения оргкультуры, детерминирующего стадию развития предприятия** рассматривает Ф. Глазл. Он отмечает, что говорить о развитии предприятия можно, лишь тогда, когда не просто изменяются поведение, стратегия или структура, но также и концепция управления, в которую входит культура предприятия. Здесь

культура выполняет стабилизирующую функцию и позволяет согласовать между собой множество разноречивых восприятий и действий [13, с.236].

Состав организационной культуры. Взяв за основу шесть компонентов организационной культуры Ф.Глазла, мы непротиворечивым образом обогатили ее содержание уточнениями из моделей Г. Ховстеде [9], А. Ульяновского [10], Т. Ветошкиной [4], А.И. Пригожина [7], а также опытом практической работы с управленческим персоналом ОАО «Волгатрансгаз» и ОАО «Визит».

А. Ядро культуры предприятия: парадигмы, основные точки зрения, главные ценности и базовые нормы. Эти руководящие идеи и главные ценности, главным образом, связаны с видением (отношением к) окружающей среды (группы, организации, клиентов, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, прибыль, успех, отношения).

В. Основные ориентиры: установки, стремления, как правило полярного характера которые определяют всю деятельность. В основном это клиентская ориентировка (искать ли сближения с клиентами и ориентироваться ли на потребности?), временные ориентировки (долговременные или кратковременные программы действий?), ориентировочная степень риска (предпочитать надежность или идти на риск?), технологическая ориентировка (ставится ли техника прежде всего?), инновационная ориентировка (открыты ли для нового или пользуемся известными наработками?), ориентировка для работы с сотрудниками (ценятся ли сотрудники?) и т.п.

В качестве примера первых двух составляющих культуры в ГК «Мегаполис» на стене в кабинетах ключевых сотрудников в виде сшивки из листов формата А5 вывешены ценности компании, а в Компании «Яснополянские Строительные материалы» – список из семи заповедей. Хотя нужно отметить, что во многих компаниях малого и среднего бизнеса эти основные идеи и основные ориентиры формулируются в явном виде достаточно редко – это остается прерогативой крупных компаний.

С. Средства коммуникации: мифологии, символы и ритуалы - как выразительные средства культуры предприятия. Основные принципы и ориентиры передаются и усваиваются в символических предметах, архитектуре и дизайне зданий, оборудовании рабочих мест, картинах, достопримечательностях, историях, праздниках, стиле речи, и т.д. основные принципы и основные ориентиры. Сюда относятся и мифологические сюжеты о «героях» и их «подвигах» - успешных операциях и действиях. Задача этого блока создать доступную всем сотрудникам «картину приемлемых действий и поведения», упрощенно говоря «ценности и установки в картинках».

Д. Модальности выражения культуры предприятия. Выражение *Орг.культуры* может проявляться различными способами: бледно или сильно, единообразно или дифференцированно, ясно или диффузно, проявления господствующей культуры и контр-культуры.

Е. Конфигурации культурных типов. Как было уже раньше сказано, конкретные *орг.культуры* могут соединять перечисленные выше компоненты индивидуально, причем в различных фазах это будут совершенно типичные конфигурации. Только благодаря постижению конкретного "культурного типа" можно осмысленно размышлять и дискутировать по поводу существующей или желаемой культуры предприятия.

Ф. Инструменты внедрения. Система мотивации поощряет поведение, соответствующее провозглашенным ценностям. Повышение выступает как награда за соответствующее нормам поведение, а понижение в должности или увольнение - наказание за противоречащее нормам поведение. Такой инструментарий обеспечивает условия, чтобы идеи, нормы и ценности проникали в повседневную деятельность, и культура на основе фактических событий распространялась и охранялась.

На многих предприятиях основные ориентиры доводятся до сведения с помощью разнообразных «средств коммуникации» и «выразительных средств». Так в ОАО «Визит» существует «Библия» компании – книга Д. Вумека и Д. Джонса «Бережливое производство» и «Верховный жрец», который трактует основные каноны. Формой могут служить «проповеди» - совещания и встречи с топ-менеджментом и ключевыми работниками, письма с выдержками из книги и комментариями. М. Котин описывает как Е. Чичваркин рассылал свои тезисы, где в ярком публицистическом ключе описывал как надо работать [11].

Теоретический обзор позволяет сделать несколько важных выводов.

1. Описание разных типов организационных культур в соответствии со своими исследованиями характеризует первую - эмпирическую фазу исследований организационных культур в России.
2. Корпоративная культура является в иерархии корпоративных коммуникаций предстает как набор наиболее важных предположений (мифов), принимаемых членами организации и получающих выражение в ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Передаваемые сотрудниками через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения (бизнес-ритуалы), ценностные ориентации обеспечивают воспроизводство отношений, складывающихся между людьми в процессе изготовления продукции, её распределения, сбыта, сервисного обслуживания и потребления.
3. «Ядром», на которое в первую очередь должно быть направлено управленческое воздействие, является **отдельно взятая личность** организации. Именно от того, какие люди составляют организацию, какова их личная культура, уровень самосознания и будет зависеть процесс формирования и развития организационной культуры.
4. Развитие деловой культуры страны неразрывно связано с развитием организационных культур. Что обосновывает возможность и необходимость создания механизма управления корпоративной культурой.
5. Реальную управленческую ценность для конкретного предприятия может представлять некоторый управленческий механизм, в котором управленческий персонал на основе разработанной программы осуществляет практические действия с организационной культурой, используя ее в качестве инструмента для повышения эффективности деятельности предприятия.

Все это говорит о необходимости управленческой работы с организационной культурой и создает научную основу для выработки механизма управления организационной культурой.

Механизм управления оргкультурой: диагностика, проектирование, внедрение и поддержание

Следуя выводам Г. Хофстеде, оргкультуру можно рассматривать как коллективное духовное программирование человека, его установок и поведения, когда вся среда формирует тот или иной культурный тип личности. Возникает существенный управленческий эффект: изменяя орг.культуру управленец сильно экономит собственную управленческую энергию, а также аккумулирует коллективную управленческую энергию и использует синергию. Это означает, что в целях успешного функционирования предприятия, процессами формирования и развития организационной культуры необходимо управлять. Иначе организацией будет управлять спонтанно-сформированная организационная культура.

Учитывая динамический характер жизнедеятельности предприятия механизм управления орг.культурой можно представить в виде нескольких повторяющихся этапов: диагностика, проектирование, внедрение и поддержание. В основе механизма ле-

жат два диалектически сменяющих друг друга этапа развития организационной культуры: формирование (или изменение) культуры и поддержание культуры. Следовательно, существенным его отличием от известных моделей Ф. Глазла, Э.Х.Шейна, Е.А.Неретиной, О.С.Виханского, объясняющих изменения орг.культуры, является возможность управления полным циклом организационной культуры – от ее проектирования до реализации.

1. Диагностика организационной культуры

Для управления орг.культурой важна обратная связь в виде проявлений изменений в отношениях людей. Мы установили, что каждый отдельно взятый человек является носителем своей персональной культуры, которая является частью организационной, национальной и общечеловеческой культуры. Персональная культура личности выражается через отношение к работе и к людям. Поэтому, диагностика начинается с исследования основного источника информации - сотрудника организации и его поведения в различных ситуациях.

1. Исследование профессионального поведения является началом диагностики. Здесь важно выяснить состояние «как есть» и насколько это эффективно. В частности можно выбрать такие показатели как приветствие на работе, правила этикета, форма одежды, что такое «хорошее поведение» сотрудников, профессиональный жаргон. В итоге важно понять: «Как и насколько эффективно поведение ориентирует на выполнение производственных задач?». Кроме этого важно исследовать исполнение принятых правил, управленческих установок, скорость реакции, отношение к попытке положительных и отрицательных коммуникаций со стороны руководства и подчиненных.

2. Система отношений. Предметом диагностики выступают 2 типа отношений: межличностные (работник-работник, работник-руководитель, руководитель-руководитель и руководитель-директор, предприятие – окружение) и когнитивные (отношение к организации, к клиентам, к поставщикам, к работе в целом, к досугу, к изменениям, к власти и ответственности, к природе, к государству, к успеху, и к себе). Объектами исследования выступают: легенды, поговорки, выражения, анекдоты и описывающие особенности данного вектора.

3. Контролируемые воздействия на орг.культуру. Исследуется наличие заявленных ценностей, правил поведения, критериев принятия на работу, продвижения и увольнения, мотивации и стимулирования. Корпоративные мероприятия и существования форм коммуникативного и культурного воздействия на персонал, а также форм взаимодействия (история предприятия, легенды, «мифы», «герои и их сильные стороны»). Задача: выявить модальности и инструменты (действующие и потенциальные).

2. Проектирование новой корпоративной культуры

Организационная культура всегда существует как данность, но мы можем управлять ей, в смысле развития ее в определенном направлении, или даже радикально преобразовывать. Данный этап предполагает обсуждение и принятие управленческого образа орг.культуры – ее желаемого состояния. Технология перевода ценностей в нормы предложена А.И. Пригожиным [7]. Формулу перехода можно описать так: «Управленческие установки, правила и обыкновения – есть технология перехода идеологием в нормы».

В данной методике ценность принимает форму *идеологемы* - практического выражение идеала. Идеологема – основа формирования корпоративной культуры, ее первоэлемент, который избирает руководство и затем на нее ориентируется. Управлять идеалом (например, толерантностью или терпимостью) невозможно, поскольку он абстрактен, непрактичен и недостижим, - это удел нравственного выбора. А перевод в идеологему (взаимная обязательность, производительность) более прагматичен.

Идеологема технологически трансформируется и переводится в ткань орг.культуры с помощью *управленческих установок* – постоянных требований руководителей к подчиненным (приказы, задания, контроль по параметрам). Именно управленческие установки задают вектор направления развития орг.культуры.

Часто повторяющиеся установки приобретают форму правил. *Правило* - это договоренность о некоторых критериях, содержании понятий и действий, которая в целом определяет организационный порядок.

Обыкновения – регулярно повторяющиеся управленческие процедуры, ритуалы, которые обеспечивают воспроизводство идеологемы. Например: регулярные совещания, собрания, конкурсы.

Нормы – это то, что фактически регулирует поведение людей, нечто привычное. Например: «инициатива наказуема», хотя идеологема – инновационность.

Реализации технологии проектирования состоит в обсуждении управленческой командой, а затем принятии модели оргкультуры, представленной в табл. 1. Обсуждение ведется применительно к каждому проявлению организационной культуры (список проявлений может дополняться) последовательно по пяти вышеуказанным уровням.

Таблица 1. Модель новой организационной культуры. Идеологема: «*»**

	Где проявляется составная часть организационной культуры						
	Власть – ответственность	Цели, задачи и результаты	Организационные структуры	Отношение к работе: деятельность, раб.место, одежда	Отношения: начальства, подчинённых, коллег, клиентов	Отношения к изменениям	Отношения к фирме
Идеологема (ценности)							
Управленческие установки							
Правила поведения (и критерии оценки)							
Обыкновения (ритуалы)							
Нормы (приказы)							

3. Внедрение новой корпоративной культуры

На этом этапе, как правило, руководство сталкивается с большим сопротивлением, вызванным приверженностью старому образу действий. Поэтому внедрение должно происходить организованно, по некоторому четкому плану. Среди наиболее известных и эффективных **инструментов внедрения корпоративной культуры** можно отметить:

- Формирование внутреннего имиджа предприятия (в глазах персонала) и демонстрация таких его составляющих, как философия, миссия и основные цели предприятия;
- Информирование о ценностях: через историю фирмы, истории, мифы и легенды;
- Развитие системы нетрадиционной мотивации, включающей в себя моральные стимулы, ритуалы, привлечение сотрудников к участию в управлении;
- Управление неформальными коммуникациями;
- Информирование о победителях, лучших работниках, подразделениях, их качествах и пр.;

- Разработка программы сопоставления ожиданий и ценностей кандидата на вакантное место и самой организации (в т.ч. внутрифирменная биржа труда (ротация и продвижение)

- Ориентация вновь принятых сотрудников в соответствии с новыми нормами.

Развитие идей Ф.Глазла по поводу инструментов внедрения новой корпоративной культуры мы находим в модели воспроизводства оргкультуры В. Сате. Интерпретируя ее О.С. Виханский и А.И. Наумов [12], выделяют два процесса: 1) Воздействие на сотрудников с целью добиться от них принятия новых верований и ценностей (процессы 1,2 и 3); и 2) принятие и социализация новых сотрудников, а также увольнение тех, кто отклоняется от оргкультуры (процессы 4 и 5).

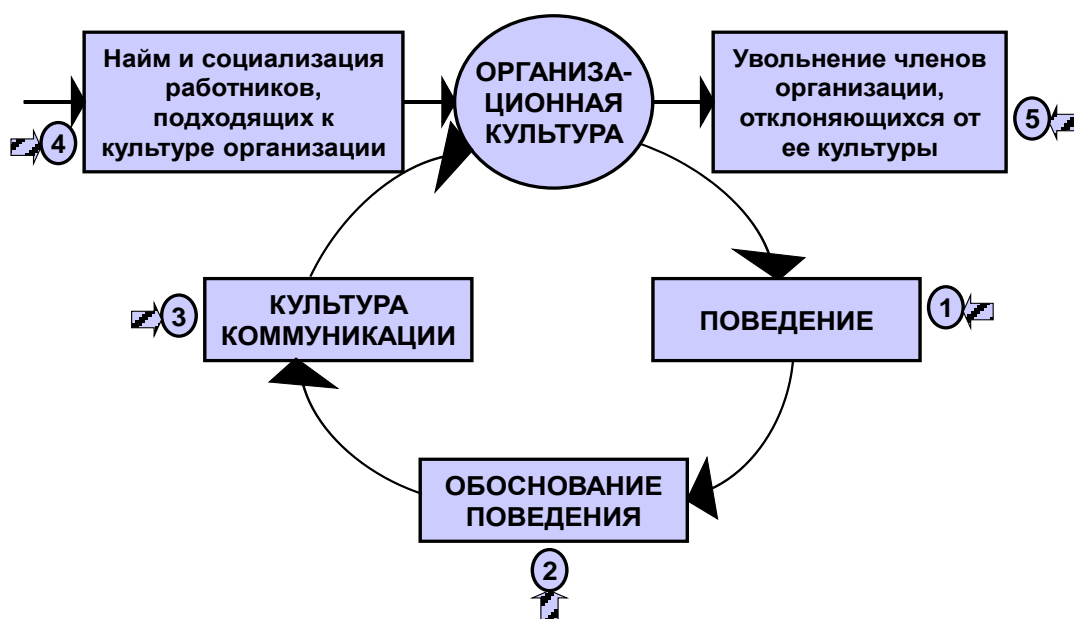


Рис. 1. Воспроизводство организационной культуры по В.Сате

4. Поддержание организационной культуры

Основным процессом данной стадии является **целенаправленное воздействие на организационную культуру** с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации корпоративной стратегии.

Независимо от стадии развития организации, управлять орг.культурой можно двумя способами: 1) заявление абстрактных и возвышенных идеалов для подъема энтузиазма и принятия вводимых ценностей и верований; и 2) постоянное внимание к деталям реальной жизни в организации.

Первый способ обычно используется топ-менеджментом и представляет собой видение свыше, которое объединяет и мотивирует большинство членов организации. Лидер воодушевляет и претворяет в жизнь фундаментальные ценности организации. Это предполагает наличие очевидных и искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит.

Применение второго способа чаще используется низовым и средним уровнем управления. Менеджер отслеживает все что происходит на предприятии, стараясь при этом с помощью обратной связи шаг за шагом управлять орг.культурой. Среди методов поддержания организационной культуры выделяют следующие:

- *Управленческие установки: объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров.* Своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них: заявления, призывы, декларации, замечания работникам, рекомендации, наставления, одобрения, советы и пр.
- *Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы.* Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере.
- *Моделирование ролей, обучение и тренировка.* Постоянно концентрируя внимание на определенных моментах общения с клиентами, подчиненными, менеджер помогает поддерживать определенные аспекты организационной культуры.
- *Критерии определения вознаграждений и статусов* привязаны к определенным образцам поведения и указывают на ценности, имеющих большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом).
- *Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения* регулируют весь кадровый процесс и становятся быстро известными сотрудникам).
- *Организационные символы и обрядность* – это организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение).

По большому счету этап поддержания отличается от внедрения тем, что при внедрении ценности меняются благодаря новой заявленной стратегии и новых управленческих установок, а при поддержании мы не меняем ценности и установки.

Изменение организационной культуры в динамике стадий развития предприятия

Вопрос о закономерностях изменения организационной культуры в четырех фазах развития предприятия, был исследован нами, исходя из следующих предпосылок, сформулированных Ф.Глазлом [13]:

- В своем развитии предприятие проходит 4 стадии: пионерскую, дифференциации, интеграции и ассоциации.
- В каждой следующей стадии проявляются и доминируют другие ценности и основные концепции отношений, в т.ч. менеджмент-философия;
- Изменение отношения всегда требуется обновление мышления и образа действий, чтобы развертывание предприятия было динамичным.

В итоге была получена таблица, в которой на основе структурного представления описаны основные характеристики организационных культур, характерных для разных фаз развития предприятия (см. табл.2).

Таким образом, необходимость управленческой работы с организационной культурой и имеющаяся научная основа позволили нам предложить механизм управления организационной культурой в технологическом и нормативном аспектах. Технологический аспект предполагает четыре последовательно повторяющихся этапа управления оргкультурой: диагностика, проектирование, внедрение и поддержание. Нормативный аспект позволяет предложить структуру корпоративной культуры в зависимости от стадий развития предприятия. В конечном итоге механизм позволяет развивать орг.культуру в целях укрепления жизнеспособности и повышения эффективности деятельности предприятия.

Таблица 2. Изменение организационной культуры в динамике стадий развития предприятия

	Пионерская	Дифференциации	Интеграции	Ассоциации
Ядро культуры: парадигмы, ценности	Картина мира пионера	Техно-инструментальная подсистема, идея конструктора, механизма, правил	Желательная культура будущего с ведущими ценностями и ведущие представлениями. Организационное развитие.	Соединение с окружающим миром, сотрудничество, ассоциации
Основные ориентиры	Образ действий пионера	Культура научного менеджмента скрытно импортируется через правила, инструкции, положения	Рефлексия; развивать свое предприятие, опираясь на собственные силы; способность к самообновлению	Расширения временного, пространственного, кадрового и научного горизонта, отказ от старых привычек
Средства коммуникации: мифологии, символы и ритуалы	Прямые непосредственные коммуникации распространяют культуру пионера среди сотрудников. Герои - живые люди и их дела, достойные подражания, устный пересказ «историй успеха».	Центральное здание символизирует основные ценности (власть, порядок, прозрачность и т.д.); Людей-героев нет. Предпочтение - автоматически-повторяющимся ритуалам, которые должны дать людям уверенность посредством выработки привычек.	Ключевые лица предприятия, посредством «символических деяний» открыто покажут, что они решительно хотят проводить в жизнь эти ценности и идеи. Тренинги командообразования.	Хорошая персонификация реформаторов (передовики, Product-Champion), посредством близости к менеджменту и «символических деяний», которые сразу становятся публичными и тиражируются. Сжигание символики старого. Корпоративы.
Модальности выражения культуры	Прямое непосредственное действие, «без сложностей»	Новое поведение регулируется инструментально	Персонификация желаемых добродетелей и стиля поведения	Сильная модальность старой культуры может препятствовать развитию вплоть до борьбы властей.
Примеры типов ОК	«Культура персонификации», «культ личности», ориентация на результат, «семья», «друзья»	Бюрократическая, иерархическая, «друзья», «начальник».	Командность, самообучающаяся организация, клиентоориентированность	«Market maker», клановая или рыночная культуры
Инструменты внедрения	Проводимые лично пионером акции по «сближению» с сотрудником или «отдалению» от него, либо «возлагая большие надежды», либо «низвергая его в ад».	Распоряжения, распределении обязанностей и т.д., планы организации дополняются средствами принуждения и т.д.	Демонстрация командной работы, выстраивания процессов, обучение и развитие сотрудников, мотивация, измерение лояльности. Тренинги командообразования.	Чтобы забыть старое культурное содержание нужно его сознательно оценить и открыть возможность «обучения новому». Признания руководства, как тяжело они расставались со старыми взглядами.

Библиография

1. Малиновский П.В. Вызовы глобальной профессиональной революции на рубеже тысячелетий // Российское экспертное обозрение "Векторы развития российской науки". -2007. - №3 (21)
2. Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность // Менеджмент, 1998. - № 7. – С. 67 – 77
3. Глазл Ф, Ливехуд Б Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными. / перевод с немецкого. – Калуга, «Духовное познание», 2000 – 264с., с.121
4. Ветошкина Т. Организационная культура как инструмент управления персоналом в условиях перемен // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2009, № 11 [эл.ресурс] <http://www.hr-portal.ru/article/organizatsionnaya-kultura-kak-instrument-upravleniya-personalom-v-usloviyakh-peremen>
5. Пивоваров С. Э., Максимцев И. А. Сравнительный менеджмент. 2-е изд. - СПб.: Питер, 2008. — 480 с: ил. с.47
6. Управление в социальных и экономических системах: Учебное пособие . – Пенза: ПГУАС, 2006. – 630 с., с.281
7. Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003. - 864 с.
8. Кондратьев Э.В., Абрамов Р.Н. Связи с общественностью: Учебное пособие для высшей школы / (Изд. 6-е, изм. и доп). М.: Академический проект. –.- 2009. – 416 с.
9. Hofstede G. Culture's Consequences International Differences in Work Related Values. - Beverly Hills: SAGE, 1980
10. Ульяновский А. Мифодизайн рекламы. – СПб.: Изд-во Института личности , 1995. – 300 с., с.
11. Котин М. Чичваркин Е...Гений. СПб: ИД «Коммерсант», ИД «Питер», 2007. - 320 с.
12. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 416 с., с.343
13. Глазл Ф, Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными. / перевод с немецкого. – Калуга, «Духовное познание», 2000 – 264с., с. 236.