Организационная культура

[Е.Б.Моргунов](http://www.ecsocman.edu.ru/text/16183315/)

|  |
| --- |
| ; Все организации независимо от формы собственности и целей деятельности создаются и живут в определенной среде, носящей название - культура. Она во многом определяет смысл их существования, действует как извне, так и внутри организации. Общеупотребимого определения культуры нет, хотя интуитивно ясно, что это такое. Так известный российский писатель М.М. Пришвин писал, что культура - это связь людей, а цивилизация - это сила вещей. А крупнейший отечественный философ и богослов П.А. Флоренский говорил, что культура - это среда, растящая и питающая личность. Культура придает смысл многим нашим поступкам. Поэтому менять что-либо в жизни людей можно лишь с оглядкой на это значительное явление. Культура формируется годами и десятилетиями, поэтому она инерционна и консервативна. И многие нововведения не приживаются только потому, что противоречат освоенным людьми культурным нормам и ценностям. В дополнение к нормам, принятым в обществе, каждая группа людей, в том числе и организация, вырабатывает собственные культурные образцы, которые получили название деловой или организационной культуры. Можно сказать, что между сплоченностью группы людей и уровнем их групповой культуры существует определенная положительная корреляция. Поэтому если мы хотим создавать прочные организации, важно позаботиться о мерах, направленных на формирование их внутренней культуры. Но прежде чем поговорить об этих мерах, давайте разберемся в том, какие компоненты входят в организационную культуру. ** Эффективность организации и культура**Во многих руководствах утверждается, что хорошо развитая культура - важнейшая характеристика организаций, имеющих значительные успехи. Термин "крепкая культура" обозначает, что большинство менеджеров и сотрудников исповедуют набор общих ценностей и методов делать дело.  Крепкая культура может быть ассоциирована с крепким исполнением по трем причинам. Первое, крепкая культура предполагает устойчивую связь между культурой и стратегией. Второе, крепкая культура может вести к единству целей среди сотрудников. Третье, крепкая культура ведет к высокой мотивации сотрудников и их большему участию в деятельности организации. Имеются противоречивые результаты. Например, крепкая культура превосходит слабую культуру. Некоторые исследования демонстрируют, что тип культуры более важен, чем ее крепость. Сравнение 334-х образовательных учреждений не выявило различий в организационной эффективности между учреждениями со слабой и крепкой культурами. Колледжи и университеты, чей тип культуры соответствовал  особенностям рыночной ниши и миссии, были более эффективными. О культуре и исполнении можно заключить следующее: * организационная культура может иметь существенный вклад в долговременное производство фирмы.
* организационная культура будет иметь еще большее значение в будущем.
* организационные культуры, которые затрудняют долговременный финансовый успех, встречаются достаточно часто, они возникают проще в фирмах, которые наполнены разумными интеллигентными людьми.

Тем не менее, в процессе изменения культуру можно сделать более эффективной. Высокая доля управления, основанного на сотрудничестве и внимании к групповой  работе, часто расценивается как характеристика успешной организационной культуры. В такой организации менеджеры принимают решения, ставят цели и решают проблемы совместно с другими сотрудниками.  Конечно, групповая работа связана не со всеми решениями. Кроме того, изменение организации от традиционной формы управления к большему сотрудничеству может быть очень сложным. Другой тип организационной культуры - ориентация на тотальное качество и удовлетворение потребностей клиента.  Сотрудники таких организаций считают, что потребитель является залогом будущего для организации. Они постоянно ищут пути делать свое дело лучше. Более того, они инстинктивно часто действую как команда.  Компоненты и уровни организационной культуры [[наверх]](http://www.ecsocman.edu.ru/text/19185737/%22%20%5Cl%20%22top) Организационная культура включает следующие компоненты: 1. **мировоззрение,** направляющее действия членов организации в отношении других сотрудников и ее клиентов и конкурентов,
2. **культурные ценности**, доминирующие в организации, такие как "качество продукции" или "оцениваемое лидерство", символы и мифология,
3. **характеристики поведения** при взаимодействии людей, такие как ритуалы и церемонии, а также язык, используемый при общении,
4. **нормы,** принимаемые повсеместно в организации, например, "заработал - получил" или как обоснованно отказаться от нового задания, к нормам относятся так называемые **"правила игры",** которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации,
5. **психологический климат** в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками.

Ни один из этих компонентов по одиночке не представляет культуру организации. Однако все вместе они могут дать представление об организационной культуре.Многие компоненты культуры трудно обнаружить постороннему человеку. Можно несколько недель провести в организации, но так и не понять основных положений культуры, управляющих поступками людей. Но с другой стороны, каждый новый сотрудник часто проходит через определенную процедуру знакомства с нормами, принятыми в организации, когда более опытный сотрудник детально знакомит его с тем, что и как следует делать, к кому обращаться с теми или иными вопросами, как успешно выполнить то или иное задание.Перечисленные компоненты представлены на нескольких уровнях, отличающихся по "обнаружимости" и "сопротивляемости изменениям". 1. Наименее обнаруживаемый и глубинный уровень представлен **мировоззрением**. Это представления об окружающем мире, природе человека и общества. Более любого другого явления организационной культуры мировоззрение связано с этнической культурой и даже религиозными представлениями.

В настоящее время на Западе прочно вошло в обращение и активно исследуется понятие протестантской деловой этики, в соответствии с которой человек обязан много трудиться и быть скромным в быту, лично принимать ответственность за все свои успехи и неудачи. Противоположные представления характерны для деловой культуры некоторых азиатских стран, где главной является не личная эффективность, а занимаемый пост. Такая культура может быть кратко охарактеризована словами: “Место красит человека”. Вообще говоря, этот уровень культуры часто находит свое выражение в народном фольклоре по поводу работы. Значительные трудности возникают при организации совместных предприятий, где сотрудниками являются носители мировоззрений, имеющих значительные различия. В таком случае имеется объективная почва для значительных противоречий и конфликтов среди сотрудников организации и необходимы значительные дополнительные усилия для согласования мировоззрений членов такой команды. При этом очень важно понимать, что кардинально изменить мировосприятие людей не удастся. Единственное, чего можно достигнуть - это нового уровня взаимопонимания и принятия позиций представителей другой культуры. Если же специальной работы по согласованию мировоззрений не  проведено, членам такой команды не остается ничего, кроме опоры на этнические предубеждения. Например, одно из представлений, на котором некоторые западные руководители совместных предприятий могут построить процедуры и правила своего взаимодействия с “аборигенами”, состоят в видении местных сотрудников ленивыми и требующими постоянного контроля в процессе исполнения функций. Это будет означать, что потерян шанс учесть местное мировоззрение в построении отношений в организации.Так, в отношении все тех же азиатских сотрудников могла бы быть построена более сложная система постов, каждый из которых являлся бы поощрением за этап успешно выполненной работы и служил бы интенсификации деятельности “аборигенов”.Мировоззрение почти не наблюдаемо в том смысле, что не каждый человек в состоянии сформулировать основные постулаты, которые приводят в действие его поведение. И чтобы понять мировоззрение подчас требуются многочасовые беседы, в которых человека расспрашивают о мотивах его тех иных поступков. С психологической точки зрения часто проще воспользоваться не объяснением человеком собственных поступков, а просьбой объяснить почему, так или иначе поступил другой человек или беседой о каком-либо местном герое. Из последней  беседы можно получить информацию о критериях успеха, культивируемых в данной социальной среде.С мировоззрением работать сложно, его проще учитывать и использовать, не нарушая правил, которые были восприняты членами организации “с младых ногтей”. Другие уровни организационной культуры более пластичны и поэтому могут быть развиты и изменены группой консультантов по заказу руководства организации.1. Следующий уровень - **культурные ценности**, принимаемые членами организации.

В одних организациях сотрудники ориентированы в основном на зарабатывание  денег, в других более важными считаются технологические инновации или благосостояние сотрудников. Эти ценности могут сохраняться, даже если произошла значительная смена членов коллектива. В то же время может быть осуществлена определенная смена ценностей, которые ведут членов организации. При этом очень важно соблюсти принципы коллегиальности и произвольности. 1. Наиболее пластичный уровень культуры - **символы**, включающие высказывания, произведения искусства и физические объекты, которые нагружены в культуре организации определенным смыслом. Важным элементом может стать какой-либо персонаж (живой или умерший), обладающий характеристиками в высшей степени ценными для данной культуры и служащий ролевой моделью поведения для сотрудников.

Этот уровень культуры может быть изменен в достаточно короткие сроки. Частью такой работы занимаются многие рекламные агентства, предлагающие в качестве услуги создание нового фирменного стиля, включающего дизайн интерьера, товарных знаков, создание аналогов, одежды для сотрудников.1. Другой раздел этого уровня культуры - **организационная мифология**, внедрение которой - процесс более кропотливый. Одно из ее направлений характеризуется   высказыванием: “Народ должен знать своих героев” и предполагает создание ореола героя для кого-либо из организаторов фирмы или ее сотрудников.

Если подходящего масштабам задачи персонажа нет, его можно привлечь со  стороны, пригласив в качестве почетного президента какого-нибудь космонавта или политического деятеля. В качестве человека - символа может быть привлечен и исторический персонаж, что конечно дешевле, например, Савва Морозов или купец Щукин. Здесь важна некая общность сферы деятельности или интересов исторического персонажа и данной организации. Если общность найдена, может быть создан музей этого человека, конкурс его имени. В таком деле важен не столько человек, сколько процесс его превращения в символ, объединяющий сотрудников организации, в некоторую ценность, отличающую данную организацию от многих безликих других. Важно основание, усиливающее различие наших от не наших. Нельзя не признать, что в советский период подобная символизация использовалась более чем успешно особенно в добрежневский период. И она приносила свои плоды. И если уж обращаться к истории, то нельзя не заметить, что в брежневский период вся подобная символизация превратилась в свою противоположность потому, что произошел перебор.В то же время в США такой прием был также использован не однократно, в частности в отношении семьи Дж. Кеннеди была развернута система поклонения, когда здоровье его детей стало чуть ли не ежедневной темой для беседы в приличном обществе.** Принципы объединения усилий сотрудников** **Принцип коллегиальности** гласит, что ориентация на новые ценности должна разделяться всеми сотрудниками организации. Это означает, что нельзя принять решение о смене приоритетов исключительно руководством фирмы. Новые приоритеты должны быть вынесены на групповое обсуждение не как данность, а как последствие изменения рыночной конъюнктуры или политической обстановки. И каждый из сотрудников вправе внести те или иные предложения, которые обязательно будут обсуждены в группах. Обсуждению новых ценностей должны быть посвящены специальные собрания, технология которых отработана уже  достаточно давно.**Принцип произвольности** состоит в том, что ни одна из новых ценностей не может быть дана в готовом виде. Они могут быть предложены всего лишь в виде заготовок как проблема для обсуждения. И администрация должна быть готова к тому, что окончательные формулировки могут не иметь ничего общего с тем, что предлагалось первоначально. Единственное ее требование должно состоять в том, что, будучи принятыми коллективом ценности приобретают характер закона и должны будут неукоснительно соблюдаться.Если описанные принципы не были соблюдены, то новые ценности,  провозглашенные руководством, не будут приняты сотрудниками, и единственный способ их все же внедрить - это полная смена коллектива, когда каждый вновь прибывший сотрудник знакомиться с ними как с данностью и на первых порах действуют процедуры контроля за стремлением сотрудников следовать провозглашенным руководством ценностям.3) **Характеристики поведения**, включая нормы, более наблюдаемы и еще более изменчивы, чем ценности, отчасти из-за того, что их проще, чем ценности  зарегистрировать и осознать.В одном из пособий по менеджменту руководителю фирмы рекомендуется иногда звонить, не представляясь на собственную фирму. И ему сразу станет яснее как его сотрудники относятся к клиентам. Развита или нет эта сторона культуры, противоречива она или нет становиться ясно почти сразу, как только вы ступаете на порог организации. Еще один источник информации – это сравнение фирменной рекламы, помещенной в СМИ, и того, что вы увидите на самом деле. Понятно, коммерческий успех не будет сопутствовать тем, кто,  провозгласив в рекламе индивидуальный подход к клиентам, вынуждает их стоять в очереди, не имея достаточного числа сотрудников в приемной. Массированная реклама такого рода еще может ввести в заблуждение, но только один раз. Второй раз клиенты просто не придут.Поведение сотрудников успешно корректируется разнообразными тренингами и мерами контроля, но только в том случае если новые образцы поведения не вступают в противоречие с выше описанными уровнями организационной культуры. Поэтому работа консультантов по управлению и начинается, как правило, не с тренингов, а с анализа этих глубинных слоев  культуры в организации.** Интеграция моделей Г. Хофстеда и Э.Шейна** Три уровня организационной культуры организации различены в модели Э.Шейна потому, что они отчетливо различаются по степени наблюдаемости и возможности ими управлять. Когда обсуждают самый глубинный и трудно изменяемый уровень обычно говорят о *мировоззрении сотрудников*, имеющем национальную составляющую и поэтому с трудом корректируемом. Срединный уровень называют *уровнем ценностей и символов*, которые можно измерить с помощью интервью. Этот уровень организационной культуры можно корректировать, если прикладывать значительные управленческие усилия в течение длительного времени. Так, часто освоение и принятие рядовыми работниками новой миссии фирмы, провозглашенной руководством, не могут быть гарантированы без ряда дополнительных мероприятий, общий смысл которых состоит в снятии разного рода охранительных и познавательных блоков, присущих актуальному состоянию развития организационной культуры. *Поведенческий уровень* организационной культуры оценить гораздо проще, поскольку он целиком наблюдается в поступках сотрудников, в характере их коммуникации, в процедурах взаимодействия, которые не всегда формализованы, но работают без лишних напоминаний со стороны руководителя. Поведенческий уровень культуры – это свод неписаных норм и правил. Исторически многие проявления организационной культуры могут иметь источник в виде письменных положений, правил, распоряжений. Если они оказались действенными, соответствующими обычному порядку ведения дел на предприятии, зафиксированные в документах нормы и правила начинают жить собственной жизнью, выполняя функцию регуляции организационного поведения. Например, желание руководства жить раз и навсегда заведенным распорядком, может найти выражение в правилах подачи рационализаторских предложений, которые обставлены таким количеством бюрократических рогаток, что самый энергичный рационализатор сто раз задумается, прежде чем подаст свое предложение руководству. В результате среди работников начинает складываться мнение, что на их предприятии «высовываться себе дороже». Это мнение передается от старожилов предприятия к вновь принятым работникам, которые и в глаза не видели никаких Правил подачи рационализаторских предложений, но уже осведомлены о том, что лучше ничего не предлагать. Организационная норма заработала, стала одним из регуляторов поведения сотрудников. Аналогичные процессы характерны практически для всех сфер поведения работников: для оснований повышения по службе, для ожидания своей очереди на получение премиальных, для ожиданий получить от непосредственного руководителя устную обратную связь (еженедельно, раз в год или при увольнении), для признания за руководителем права ездить в командировку за границу раз в квартал, а для себе не ожидать ничего подобного, для ожидания хоть какой-нибудь информации от непосредственного начальника, для права узнавать о грядущих изменениях из газет, а не от руководства и т.п. Таким образом, поведенческий уровень организационной культуры находится в непосредственной связи с формальными аспектами функционирования организации. Поэтому говоря о регламентах и процедурах, мы одновременно говорим об организационной культуре. Показатели организационной культуры, на которые опирается известная концепция Г. Хофстеда, (коллективизм, дистанция власти, соревновательность, избежание неопределенности, долгосрочная ориентация) носят скорее интегральный и в определенном смысле глубинно психологический характер. Они во многом отражают мировоззренческий и национальный уровни организационной культуры. Социальные изменения, которые руководству фирмы хотелось бы осуществить и которые могут быть определены как  «интегральные социальные инновации» будут весьма «энергоемкими», если не будут подкрепляться базой из корреспондирующих им «инструментальных производственных инноваций», производимых на наиболее пластичном поведенческом уровне организационной культуры.Такие явления, как процедуры, нормы, стандарты качества и исполнения, внешний вид, интегрированность начальника в коллектив, бесспорно, касаются в большей степени поведенческого уровня культуры, через который при достаточном упорстве можно «достучаться» и до более глубоких и консервативных уровней. Интегрируя модель Г.Хофстеда с не менее популярной моделью Э.Шейна, предусматривающей уровневое строение организационной культуры, можно получить модель, изображенную на схеме 14.1.http://www.ecsocman.edu.ru/data/783/674/1219/tt1.jpgПозитивный настрой в восприятии работниками своего предприятия, его руководителей и управленческих решений имеет непосредственное отношение к сложившейся на предприятии организационной культуре. Несмотря на свою интегральность, он может отличаться в отношении каждого из упомянутых объектов. Так, отношение к самому предприятию может не полностью совпадать с отношением к конкретному руководителю и тем более не зависеть от степени позитивности в оценке работниками того или иного управленческого решения. Очевидно, из трех вышеназванных объектов (решение, руководитель, предприятие) первый может характеризоваться рабочими наиболее изменчиво. Отношение к руководителю может формируется на основе оценки нескольких его решений и действий. Отношение к предприятию намного более стабильно. Оно может оставаться неизменно положительным, несмотря на низкую оценку руководителей и череду неудачных решений, принятых ими. Отношение к предприятию иногда носит иррациональный характер и остается позитивным, несмотря на то, что факты могут свидетельствовать о негативности происходящих на предприятии изменений. Сочетание позитивного отношения к предприятию с негативной оценкой происходящих на нем измененийможет вести к значительным эмоциональным переживаниям тех работников, которые относятся к предприятию как к своему дому. Одновременно, та часть работников, которые относятся к предприятию безразлично, могут с легкостью воспринимать его неудачи и в определенный момент предпочтут данному предприятию любое другое – более успешное.Тем не менее, возможна общая характеристика психологического настоя работников, представляющая собой интеграцию всех оценок работниками предприятия, руководителя и управленческих решений, в том числе инновационных.Такая общая характеристика психологического настроя работников может быть названа приверженностью предприятию. Указанную характеристику можно интерпретировать как особую психологическая связь работника с предприятием, которая включает три составляющих: чувство *вовлеченности в работу, лояльность предприятию и доверие ценностям предприятия. Вовлеченность в работу* состоит в сильном желании работника прилагать значительные усилия в интересах данного предприятия. *Лояльность предприятию* выражается в сильном желании оставаться его работником, несмотря на встречающиеся трудности. *Доверие предприятию* состоит в личностном принятии работником целей и ценностей предприятия.Если все три названные составляющие присутствуют в индивидуальном и общественном сознании работников на высоком уровне, говорят о *интернализации,* когда ценности предприятия приобретают высочайший смысл для работника, сопоставимый с фанатизмом. На деле такой уровень приверженности не имеет широкого распространения в фирмах, компаниях и на производственных предприятиях. Он скорее может характеризовать членов религиозных организаций. Приверженность организациям, основанная на среднем уровне вовлеченности, лояльности и доверии, получила название *идентификации*. При идентификации целей предприятия и работника последний может не считаться с профессиональными и личными затратами, вкладывать душу в производство, получать эмоциональное и даже эстетическое удовлетворение от успехов предприятия. Как правило, идентификация части работников с предприятием имеет место в организациях с так называемой «сильной» организационной культурой, где у большинства работников имеются целостные и разделяемые большинством представления о целях, ценностях, преимуществах, правилах поведения, ритуалах, общей истории. Иначе говоря, на таких предприятиях имеется проработанный и единых рисунок поведенческого уровня организационной культуры. Во всех остальных случаях, при условии слабого уровня вовлеченности, лояльности и доверия наблюдается так называемая *«податливость»* работников. Они привержены предприятию постольку, постольку оно предоставляет им средства к существованию. Они готовы до поры до времени исполнять распоряжения руководства, иногда могут поступать вопреки своему мнению, терпеть своеволие начальства. То есть соблюдать формальный или неформальный контракт о правах и обязанностях сторон, участвующих в производственном процессе. Но как только работодатель начнет вести себя вразрез с условиями контракта, работник изменяет свое поведение и начинает усиленно ориентироваться во внешней среде в поисках достойного внимания нового рабочего места. Одна из опасностей, сопутствующих введению инноваций, состоит в том, что в динамически изменяющейся ситуации работодателю становится трудно соблюдать прежние условия контракта и часть работников, приверженных предприятию на уровне «податливости», начинает роптать, а другая часть работников, находящихся в психологическом состоянии идентификации с предприятием, испытывает значительный дискомфорт, если производственная ситуация изменяется не в лучшую с их точки зрения сторону. Искусство сохранения позитивного настроя работников в процессе введения инноваций состоит в том, чтобы до того, как инновация произойдет, обеспечить максимум условий и проконтролировать большинство переменных организационной культуры, которые окажут влияние на эту самую позитивность восприятия, настоя и доверия к руководству.** Характеристики поведения руководителей[[наверх]](http://www.ecsocman.edu.ru/text/19185737/%22%20%5Cl%20%22top)** **Ведущими проявлениями поведения руководителя являются:** 1. **Элементы ситуации, на которые обращают внимание и которые контролируют руководители.**
2. **Способы реагирования руководителем на инциденты.**
3. **Способы обучения и консультирования с подчиненными, принятые у руководителей.**
4. **Критерии для поощрений и должностного роста.**
5. **Критерии подбора, найма, продвижения и увольнения из организации.**
6. **Участие в церемониях.**

**Некоторые комментарии по самым важным из указанных проявлений:** 1. **То, на что руководитель обращает внимание, и что он комментирует, очень важно для формирования организационной культуры. Систематическое обращение внимания на что-либо является мощным сигналом для подчиненных о том, что является важным и что от них ожидается. Например, в одной из фирм было выявлено, новый метод управления более удачно внедрялся в той части фирмы, руководитель которой был настроен оптимистично в отношении этого метода. Другой частью фирмы руководил менеджер, считавший этот метод новой бюрократической игрой. Естественно, его подчиненные быстро освоили формальную часть метода, но игнорировали его по существу.**
2. **В ситуации финансовых трудностей руководством может быть выбрано два варианта: сокращение части сотрудников или сокращение части часов при сохранении состава.**

**Второй вариант предпочтительнее с точки зрения организационной культуры, ценящей своих сотрудников.** **Нечто подобное произошло на фирме Хьюлетт Паккард, где руководство предпочло никого не увольнять, а всем коллективом “потуже затянуть пояса”. До сих пор событие,  сохранения всех сотрудников в сложное время обсуждается в фирменном фольклоре.**1. **Культуру организации, ориентированную на клиентов, можно продемонстрировать в процессе тренинга новых сотрудников, с помощью демонстрации учебных фильмов и в ежедневной практике общения менеджеров с клиентами. Важной является положительная корреляция между обучением и практикой. Противоречия между ними могут привести к формированию у сотрудников двойных стандартов и морали.**
2. **Поощрения могут быть заслужены или нет. Демонстрация заслуженных сотрудником привилегий может иметь огромное значение для формирования поведения сотрудников. Некоторые авторы считают именно систему поощрений и наказаний самой важной в формировании организационной культуры.**
3. **Имеющиеся у руководителей представления о критериях ценности сотрудников сказывается на подборе персонала, так как в организацию чаще попадают новые сотрудники, соответствующие выработанным критериям. Кроме того, чаще других организацию покидают сотрудники, отклоняющиеся от принятых в организации культурных образцов.**
4. **Мера участия руководителей в тех или иных церемониях позволяет подчиненным субъективно ранжировать эти мероприятия по степени важности. Этот инструмент (мера участия) легко может быть использован как для поддержания, так и для изменения традиций в организации.**

**Исследования организационной культуры имеют многолетнюю историю, однако только в последние годы наметился переход к конкретным технологиям формирования организационной культуры.** **Вопросы для самопроверки:** 1. **Может ли один человек быть носителем нескольких организационных культур и почему?**
2. **Что может представлять собой культура организации на самом первом отрезке своего жизненного цикла?**
3. **С какого уровня имеет смысл целенаправленно изменять организационную культуру?**

**Используемая литература:****Э.Г.Шейн.** [**Организационная культура и лидерство.**](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/5126.html) **Санкт-Петербург: Питер, 2001, cерия "Теория и практика менеджмента "****К.С.Камерон, Р.И.Куинн.** [**Диагностика и изменение организационной культуры**](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/19424.html) **(Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework, Kim S. Cameron, Pobert E. Quinn). Санкт-Петербург: Питер, 2001, cерия "Теория и практика менеджмента "****D.S.Lewis.** [**The organizational culture saga from OD to TQM: a critical review of the literature. Part 1 - concepts and early trends**](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/58184.html) **(Сага об организационной культуре от организационного развития до TQM: критический обзор литературы. Часть 1 - концепции и ранние тенденции). Leadership and Organization Development Journal. Vol. 17. No. 1. P. 12 - 19 (1996)****Т.Г.Бахматова.** [**Социология организаций**](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/109603.html) **(Учебный курс). Тема: Организационная культура.** [**Форум**](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/109486.html) [**К.М.Ушаков.**](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/167724.html)[**Организационная культура: уровневая модель оценки.**](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/171958.html) **Директор школы. N 3. С. 2-4 (1995)****Р.ван Хувейк.** [**Продукт конфликта и консенсуса. Заметки об изменениях организационной культуры**](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/175059.html) **(окончание) Директор школы.N 4. С. 25-30 (1997)** |

Ключевые слова

[corporate culture](http://www.ecsocman.edu.ru/search/?kw=16057391) [organizational culture](http://www.ecsocman.edu.ru/search/?kw=16008871) [корпоративная культура](http://www.ecsocman.edu.ru/search/?kw=16007785) [культура](http://www.ecsocman.edu.ru/search/?kw=16036345) [организационная культура](http://www.ecsocman.edu.ru/search/?kw=16052781) [уровни организационной культуры](http://www.ecsocman.edu.ru/search/?kw=16039577)

См. также:

G.M.Hult

[A Longitudinal Study of the Learning Climate and Cycle Time in Supply Chains](http://www.ecsocman.edu.ru/text/19128998/)

Journal of Business and Industrial Marketing. 2002.  No. 4. P. 302-323.

[Статья]

А.Д.Чанько

[Опыт диагностики организационной культуры российских компаний](http://www.ecsocman.edu.ru/text/19137416/)

Российский журнал менеджмента. 2005.  Т. 3. № 4. С. 29-54.

[Статья]

О.В.Бабак

[Культурологические подходы к изучению проблемы формирования правовой культуры студентов](http://www.ecsocman.edu.ru/text/19132931/)

Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2006.  Т. 4. № 4. С. 145-148.

[Статья]

Margareta Bertilsson

[Второе рождение природы: последствия для категории социальное](http://www.ecsocman.edu.ru/text/18997985/)

Социологические исследования. 2002.  № 9. С. 118-127.

[Статья]

Michael Useem, Andy Zelleke

[Oversight and Delegation in Corporate Governance: Deciding what the Board Should Decide](http://www.ecsocman.edu.ru/text/19080846/)

Corporate Governance: An International Review. 2006.  Vol. 14. No. 1. P. 2-12.

[Статья]

D.S.Lewis

[Five years on - the organizational culture saga revisited (Спустя пять лет - пересмотр хроник организационной культуры)](http://www.ecsocman.edu.ru/text/18548099/)

Leadership and Organization Development Journal. 2002.  No. 5. P. 280-287.

[Статья]

J.M.Beggs

[Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type (Измерения удовлетворенности трудом как показатели типа обязательств)](http://www.ecsocman.edu.ru/text/18520406/)

Journal of Managerial Psychology. 2002.  No. 7. P. 564-579.

[Статья]

[Все публикации на ту же тему>>](http://www.ecsocman.edu.ru/search/?kw=16057391&kw=16008871&kw=16007785&kw=16036345&kw=16052781&kw=16039577)