

Социально-психологический климат в организациях с различным типом корпоративной культуры

*Антонова Наталья Викторовна
Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
Москва, Россия, n.antonova@hse.ru*

В статье анализируется взаимосвязь социально-психологического климата и корпоративной культуры в организации. Показано, что существует значимая связь между типом корпоративной культуры и социально-психологическим климатом, при этом в организации с клановой культурой наблюдается наиболее благоприятный психологический климат, тогда как преобладание иерархической и рыночной культур связано со снижением благоприятности социально-психологического климата. Результаты исследования могут быть использованы в управлении, организационном консультировании, коучинге.

Ключевые слова: корпоративная культура, клановая культура, рыночная культура, адхократическая культура, бюрократическая культура, социально-психологический климат.

Актуальность проблемы исследования продиктована возросшим в настоящее время интересом к изучению психологических аспектов управленческой деятельности. Важнейшей сферой в пространстве социальных отношений в организации является взаимодействие внутри трудового коллектива. Атмосфера коллектива в организации в отечественной психологии определяется понятием «социально-психологический климат», в зарубежной психологии для описания того же феномена используется термин «организационный климат». Для обозначения психологического состояния группы в психологической литературе используются также такие понятия, как «психологическая атмосфера», «социальная атмосфера», «климат организации», «микроклимат» и др. Положительный, здоровый социально-психологический климат способствует стремлению трудиться с желанием и высокой самоотдачей, а нездоровый, отрицательный резко снижает трудовую мотивацию. От социально-психологической атмосферы в коллективе, специфики организационной культуры во многом зависит не только эффективность совместной деятельности, выражающейся в экономических показателях, но также отношение сотрудников к своей работе, эмоциональный настрой, внешняя мотивация и, в конечном итоге, удовлетворенность работой. Социально-психологический климат играет существенную

роль в повышении эффективности функционирования коллектива, объединенного общей целью.

Благоприятный социально-психологический климат является условием повышения производительности труда, удовлетворенности работников трудом и коллективом, поэтому повышение состояние социально-психологического климата — одна из ведущих задач руководителя. Он отвечает за создание в коллективе рабочей атмосферы и чувства уверенности в завтрашнем дне. Достижение благоприятного социально-психологического климата связано с формированием и развитием корпоративной культуры. Часто социально-психологический климат рассматривается как существенная составляющая корпоративной культуры. Однако мы предполагаем, что культуры различного типа способствуют формированию различного уровня благоприятности социально-психологического климата.

В отечественной социальной психологии исследования социально-психологического климата имеют давнюю традицию. Впервые термин «психологический климат» использовал Н.С. Мансуров, который изучал производственные коллективы. В.М. Шепель [13] описывает психологический климат как эмоциональную окраску психологических связей членов коллектива, возникающую на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей. В.М. Шепель предложил также свою модель трех аспектов климата: социальный, моральный и психологический. Социальный климат в его трактовке есть климат, который определяется осознанием общих целей и задач организации, в первую очередь, социальным происхождением работника, выполняемой им социальной ролью и только потом социальными целями и задачами, их соответствием целям и задачам организации. К определению чисто социальных целей можно отнести вопросы типа: для чего работник пришел в эту организацию? чего он этим хочет достичь? как расценивает свой коллектив? Только ответив на эти вопросы, можно говорить о соответствии других целей и задач работника целям самой организации, т. е. если сотрудник расценивает данную организацию лишь как ступень для повышения своего социального статуса, причем ступень промежуточную, то ни о каком согласовании целей речи быть не может. Можно говорить о стабильно хорошем социальном климате при условии, что все работники находятся приблизительно в одном социальном слое и хотя бы частично принимают установки своих коллег. Эта составляющая климата влияет на возможность людей работать в команде и действовать согласованно. Чем лучше социальный климат, тем легче людям «срабатываться». Моральный климат определяется соотношением ценностей каждого работника и ценностей всей организации. Эта составляющая должна обязательно учитываться на этапе найма персонала, ведь руководитель компании понимает, что человек, не

разделяющий ценности компании, сам не реализуется в полную силу и является создателем диссонанса в коллективе, что отрицательно влияет на деятельность всей компании. Психологический климат, в свою очередь, определяется совокупностью межличностных неофициальных отношений между работниками. Чем лучше эти отношения, тем комфортнее психологическая обстановка.

В отечественной психологии сформировались четыре основных подхода к пониманию природы социально-психологического климата.

Представители первого подхода (Л.П. Буева, Е.С. Кузьмин, Н.Н. Обозов, К.К. Платонов, А.К. Уледов) рассматривают климат как общественно-психологический феномен, как состояние коллективного сознания. Климат понимается как отражение в сознании людей комплекса явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями труда, методами его стимулирования. Под социально-психологическим климатом, считает Е.С. Кузьмин [3], необходимо понимать такое социально-психологическое состояние малой группы, которое отражает характер, содержание и направленность реальной психологии членов организации.

Сторонники второго подхода (А.А. Русалинова, А.Н. Лутошкин) подчеркивают, что существенной характеристикой социально-психологического климата является общий эмоционально-психологический настрой. Климат понимается как настроение группы людей.

Авторы третьего подхода (В.М. Шепель, В.А. Покровский, Б.Д. Парыгин) анализируют социально-психологический климат через стиль взаимоотношений людей, находящихся в непосредственном контакте друг с другом. В процессе формирования климата складывается система межличностных отношений, определяющих социальное и психологическое самочувствие каждого члена группы. В социально-психологическом климате Б.Д. Парыгин [6] видит не просто сумму психических составляющих его индивидов, а мощный фактор усиления психологического настроя членов коллектива.

Сторонники четвертого подхода (В.В. Косолапов, А.Н. Щербань, Л.Н. Коган) определяют климат в терминах социальной и психологической совместимости членов группы, их морально-психологического единства, сплоченности, наличия общих мнений, обычаев и традиций.

Л.Г. Почебут и В.А. Чикер [8, с. 106] говорят о том, что при изучении климата необходимо иметь в виду два его уровня. Первый — статический, относительно постоянный. Это устойчивые взаимоотношения членов коллектива, их интерес к работе и коллегам по труду. На этом уровне социально-психологический климат понимается как устойчивое, достаточно стабильное состояние, которое, однажды сформировавшись, способно долгое время не разрушаться и сохранять свою сущность, несмотря на трудности, с которыми сталкивается организация. С этой точки зрения, сформировать благоприятный климат в группе довольно трудно, но в то

же время легко поддерживать его на определенном уровне, сформированном ранее. Контроль и коррекция свойств социально-психологического климата осуществляются членами группы эпизодически. Они чувствуют определенную стабильность, устойчивость своего положения, статуса в системе взаимоотношений. Поскольку состояние климата менее чувствительно к различным воздействиям и изменениям со стороны окружающей среды, постольку оно оказывает определенное влияние на результаты коллективной и индивидуальной деятельности, на работоспособность членов группы, на качество, количество продуктов их труда.

Второй уровень — динамический, меняющийся, колеблющийся. Это каждодневный настрой сотрудников в процессе работы, их психологическое настроение. Он описывается понятием «психологическая атмосфера». В отличие от социально-психологического климата, психологическая атмосфера характеризуется более быстрыми, временными изменениями и меньше осознается людьми, изменение психологической атмосферы влияет на настроение и работоспособность личности в течение рабочего дня. Изменения климата всегда более выражены, заметны, они осознаются и переживаются людьми более остро; чаще всего человек успевает адаптироваться к ним. Накопление количественных изменений в психологической атмосфере ведет к переходу ее в иное качественное соединение, в другой социально-психологический климат.

Организационный климат — термин, использующийся в зарубежной литературе для описания атмосферы группы. С. Паповян [5], анализируя американские исследования организационного климата, описывает его как набор устойчивых характеристик организации, существенным образом влияющих на поведение и эмоциональные состояния ее членов. Для описания организационного климата используются следующие параметры: структура (степень формальной структурированности); степень риска при принятии решений; тактика вознаграждений; возможности продвижения по службе; отношение руководства к служащим; отношение служащих к руководству; эмоциональная атмосфера.

Моран и Фольквейн (по: [14]) в 1992 г. выделили четыре концептуальных варианта, или перспективы организационного климата, которые включают:

1) структурную перспективу — организационная структура не должна противоречить сложившемуся организационному климату как на мезоуровне (между подразделениями), так и на микроуровне (между отдельными работниками) (организационный климат — это своего рода ответ на сложившуюся структуру, ее достоинства и недостатки);

2) перцептивную — организационный климат выступает как психологически выраженное описание организационных условий;

3) интерактивную — особенности взаимодействия сотрудников, когда определенный вид климата может и побуждать сотрудников к взаимодействию и, наоборот, формировать отчуждение;

4) культуральную перспективу — климат может складываться из компромиссных решений, найденных в результате взаимодействия сотрудников друг с другом, в процессе которого каждый из сотрудников частично пересматривает свои ценности и стереотипы поведения, что является основой для формирования коллективных ценностей, норм поведения, общего пространства по принципу пересечения окружностей.

Следует сказать, что помимо сложности организационного климата, наличия в нем нескольких составляющих он носит еще и ситуационный характер, т. е. формируется уже в определенных условиях деятельности, в сложившейся организационной культуре в зависимости от определенных условий и факторов. Тогда можно говорить, что климат образуется произвольно и не подлежит формализации как ответная реакция людей (возможно, эмоциональная) на факторы внешней среды, непосредственно исходящие из самой организации, других подразделений или от руководства, и независимые изменения в окружающей среде или самого человека. К первым можно отнести директивы руководителей, новые назначения, взаимоотношения с коллегами, сам процесс деятельности и т. п. Ко второй группе, своего рода факторам макросреды, - изменение ситуации в стране, какие-либо чрезвычайные ситуации, возможно, даже сезонные колебания, а также нечто происходящее в личной жизни человека, его семье, с его близкими.

Исследования корпоративной культуры имеют менее давнюю традицию, однако уже приобрели достаточную популярность. В отечественной литературе корпоративная культура также называется организационной культурой, эти термины, как правило, используются как синонимы.

Часто организационная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами. Рассмотрим основные характеристики, ассоциируемые с корпоративной культурой [9, с. 24–25].

1. *Наблюдаемые поведенческие стереотипы при взаимодействии людей:* язык, традиции, ритуалы, совершаемые в определенных ситуациях.

2. *Групповые нормы:* свойственные рабочим группам стандарты и ценности.

3. *Провозглашаемые ценности:* объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится группа, например, качество продукции или лидерство на рынке.

4. *Формальная философия:* общие политические и идеологические принципы, которыми определяются действия группы по отношению к акционерам, служащим, клиентам или посредникам.

5. *Правила игры*: правила поведения для работающих в организации, которые необходимо усвоить новичку, чтобы стать полноценным членом.

6. *Климат*: чувство, разделяемое составом группы, характерное взаимодействие членов организации друг с другом.

7. *Существующий практический опыт*: методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей, способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации.

8. *Склад мышления, ментальные модели и лингвистические парадигмы*: принятые когнитивные системы, определяющие восприятие, мышление и язык, используемые членами группы и передаваемые новым ее членам на этапе первичной социализации.

9. *Принятые значения*: мгновенное взаимопонимание, возникающее при взаимодействии представителей группы друг с другом.

10. *Базовые метафоры, или интеграционные символы*: идеи, чувства, образы, выработанные группой для самоопределения, которые не всегда оцениваются на сознательном уровне, но находят воплощение в заданиях, офисной структуре и других материальных аспектах существования группы. Эмоциональные и эстетические реакции группы.

Проблеме корпоративной культуры, или организационной культуры, посвящены исследования многих ученых различных отраслей науки. Начали эти исследования зарубежные ученые. Так, Э.Х. Шейн [12] рассматривал корпоративную культуру как комплексное, многогранное явление, которое имеет свою структуру и компонентный состав, как единство трех уровней: поверхностного, или символического, внутреннего и глубинного. Согласно Г. Хофстеду [11], выделившему уровни культуры, на вершине иерархии находится национальная культура, а на нижней ступени – организационная культура. К. Камерон и Р. Куинн [1] расширили представление о типологии организационных культур, создали инструменты их диагностики и изменения.

В отечественной литературе до середины 1980-х годов проблеме корпоративной культуры уделялось недостаточное внимание, данный термин не использовался в научных исследованиях. Связано это было, прежде всего, с отсутствием рынка в экономике страны, с политическими мотивами. Вместе с тем отечественные исследования значительно расширили научное представление о принципах, механизмах, роли лидерства, об уровнях развития корпоративной культуры. Значение культуры возрастает с течением времени, поскольку ее корни лежат глубоко в убеждениях людей. Она отражает опыт прошлых решений, приводивших к успеху дела. Корпоративная культура может служить на пользу организации, создавая обстановку, способствующую повышению производительности и внедрению нового.

Одно из самых распространенных определений корпоративной (организационной) культуры принадлежит Э. Шейну: организационная культура — это «паттерн коллективных представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем» [12, с. 31—32].

В отечественной литературе корпоративная культура определяется как «система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентификации работников с предприятием и перспективами его развития. Это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых членами организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей ее частью. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Корпоративная культура представляет собой интегральную характеристику организации, ее ценностей, норм поведения, способов оценки деятельности, данные в языке определенной терминологии, понятной и разделяемой всеми членам организации» [2, с. 56].

Анализируя различные определения культуры, можно выделить присущие ей черты:

- систематизация основополагающих ценностей и представлений об организации и труде;
- принятие идей на основании веры и разделяемость их большинством членов коллектива;
- нацеливание работников на решение стоящих перед фирмой задач;
- определение общих моделей и правил поведения;
- формирование определенного климата в коллективе.

Существует множество типологий корпоративной культуры, но практически все авторы выделяют четыре основных типа культур, используя для их выделения различные основания [4]. В типологии культур К. Камерона и Р. Куина [1, с. 65-66] выделяются два измерения корпоративной культуры, отражающих основные критерии эффективности организации. Первое измерение включает в себя критерии, подчеркивающие уровень гибкости, дискретности и динамизма в сравнении с уровнем стабильности, порядка и контроля. Это означает, что одни организации считаются эффективными, если они склонны к переменам, динамичны и адаптивны, другие — если они стабильны, предсказуемы и целостны. Второе измере-

ние включает в себя критерии, определяющие уровень ориентации на внутренние процессы, интеграции и единства в сравнении с уровнем ориентации на внешнюю среду и соперничества. На одном полюсе этого континуума будут находиться организации, ориентированные на внутреннюю гармонию, а на другом - организации, ориентированные на взаимодействие и конкуренцию вне собственных границ. Оба измерения образуют четыре квадрата, каждый из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности. Каждому квадрату присвоено название, соответствующее его наиболее примечательным характеристикам: клан, адхократия, рынок и иерархия. Соответственно были названы и типы корпоративных культур. При этом организация может одновременно обладать всеми типами корпоративной культуры в различных сочетаниях и степени выраженности.

Мы видим, что тип корпоративной культуры связывается, как правило, с определенным климатом в организации. Некоторые авторы даже отождествляют организационную культуру и организационный климат или же рассматривают организационный климат как часть корпоративной культуры. В данном исследовании мы исходим из представлений, что корпоративная культура и социально-психологический климат организации не идентичны, в то же время тот или иной тип корпоративной культуры способствует формированию определенного типа организационного климата.

Целью нашего исследования было установление такой связи.

Гипотеза. Мы предположили, что клановая и адхократическая культуры способствуют формированию более благоприятного организационного климата, чем рыночная и бюрократическая.

Методы исследования: 1) методика Фидлера для оценки психологической атмосферы в коллективе; 2) экспресс-методика оценки социально-психологического климата О.С. Михалюк и А.Ю. Шальто [26]; 3) инструмент оценки организационной культуры (ОСАИ) [8, с. 52].

Выборка: в исследовании приняли участие сотрудники трех реальных трудовых коллективов, единицей анализа явилось подразделение (малая группа); всего в исследовании приняли участие четыре подразделения.

Результаты

На первом этапе исследования с помощью инструмента оценки организационной культуры (ОСАИ) были получены данные о типе корпоративной культуры каждого трудового коллектива (реальный и желаемый профили).

Оценка альтернативы А опросника ОСАИ (на графике – ось 1) представляет клановую культуру. Оценка альтернативы В (на графике – ось 2) – адхократическую. Оценка альтернативы С (на графике – ось 3) – рыночную. Оценка альтернативы D (на графике – ось 4) – иерархическую. Рассмотрим построенные профили корпоративной культуры всех трех коллективов.

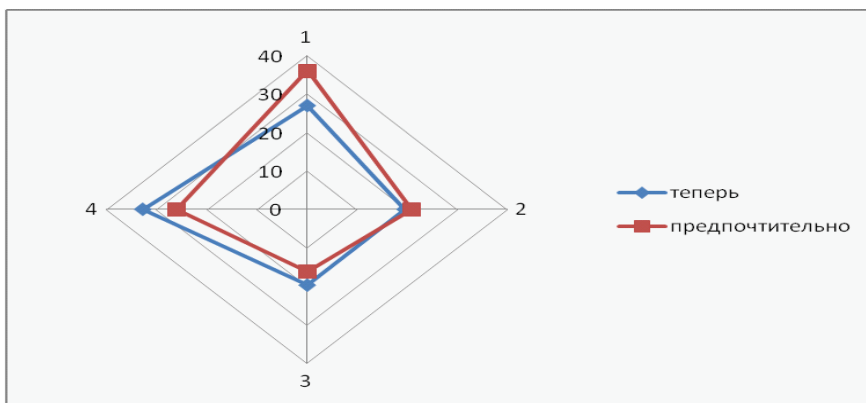


Рис. 1. Профиль корпоративной культуры коллектива 1

Как видно из профиля коллектива 1, члены коллектива 1 оценивают свой тип корпоративной культуры как иерархический. Выраженность клановой культуры – 26,96182; адхократической – 19,46636; рыночной – 19,72; иерархической – 32,735. Желательной корпоративной культурой видят клановую.

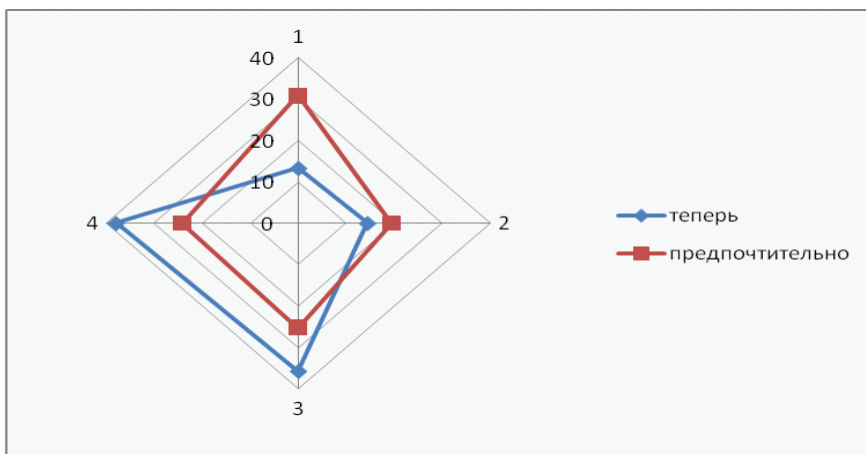


Рис. 2. Профиль корпоративной культуры коллектива 2

Так же как и в коллективе 1, в коллективе 2 преобладающим типом корпоративной культуры является иерархия, а предпочтительной – клановая. Выраженность клановой культуры – 13,31; адхократической – 14,366; рыночной – 35,772; иерархической – 37,98.

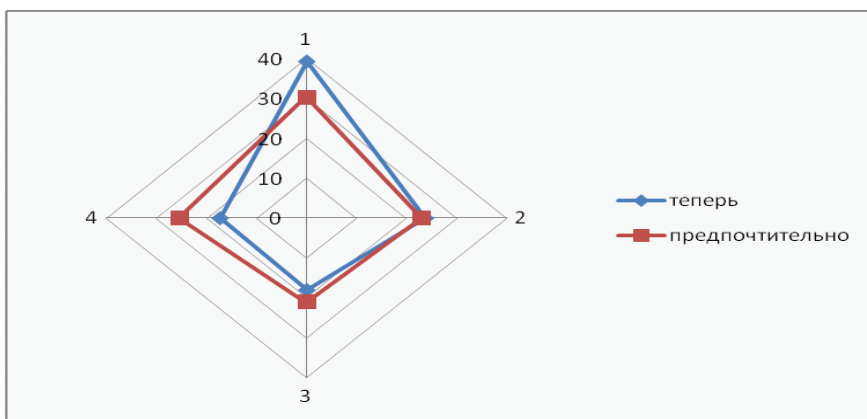


Рис. 3. Профиль корпоративной культуры коллектива 3

В коллективе 3 выраженность клановой культуры – 39,2075; адхократической – 23,652; рыночной – 17,984; иерархической – 17,3. Как видно из профиля, значительно преобладает клановая культура, предпочтительна также клановая, хотя значения намного ниже, чем есть на данный момент.

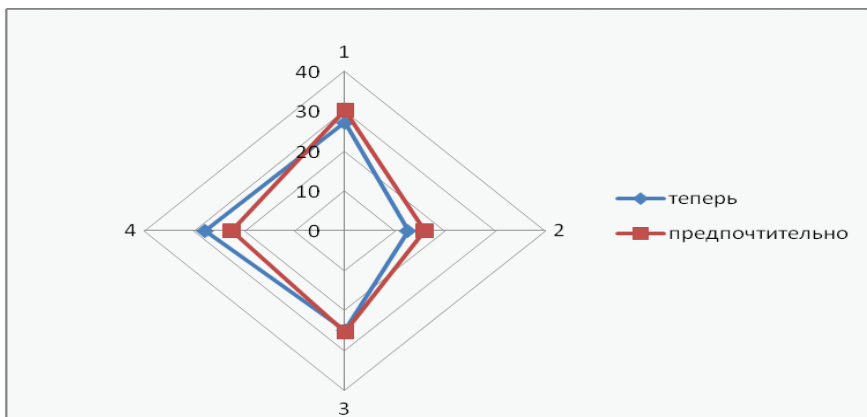


Рис. 4. Профиль корпоративной культуры коллектива 4

В коллективе 4 выраженность клановой культуры – 27,145; адхократической – 12,582; рыночной – 24,985; иерархической – 27,975. На данный момент наиболее выражены клановая и иерархическая культура, значения почти одинаковы. Предпочтительной культурой выбрали клановую.

Исследование социально-психологического климата в данных коллективах показало, что наиболее благоприятная атмосфера в третьем коллективе. Для коллектива 1 характерны равнодушие, скука. Такой низкий показатель увлеченности связан, скорее всего, с возрастом респондентов, так как это студенты, только получающие опыт работы, их деятельность, возможно, однообразна и не соответствует их представлениям о желаемой работе, поэтому они могут воспринимать это как неуют.

Во втором коллективе все показатели средние, что говорит о благоприятном климате в коллективе. Довольно высокие показатели и в коллективе 4, значения ниже остальных имеют только показатели продуктивности и успешности, но и в остальных коллективах наблюдается такая тенденция. Во всех четырех коллективах показатели, касающиеся профессиональной деятельности, успеха организации, ниже, чем те, что касаются взаимоотношений с коллегами, возможно, это связано с периодом кризиса. Но это может быть вызвано и тем, что основная масса, составляющая данные коллективы, - молодежь, направленная в основном на социализацию. В целом во всех четырех организациях благоприятный социально-психологический климат. Особенно высоки показатели эмоциональной составляющей во всех четырех организациях, это значит, что преобладает значение «нравится» в отношении людей к коллективу, в котором они работают. Но в то же время во всех четырех коллективах возрастает количество отрицательных показателей когнитивного компонента. Во второй организации средний показатель когнитивного компонента составляет всего 0,06, в то время как средний показатель эмоционального компонента равен 0,7, что свидетельствует, что группа довольно плохо осведомлена о коллективе, в котором работает. Возможно, это связано с самой структурой организации и обязанностями сотрудников, а также их возрастом.

При анализе корреляционных связей было обнаружено ($p \geq 0,05$), что низкие значения социально-психологического климата связаны с преобладанием рыночной и иерархической (бюрократической) культур, в то время как высокие значения — с преобладанием клановой культуры. Среди исследуемых трудовых коллективов не было обнаружено преобладания адхократической.

Выводы. В ходе данного исследования было выявлено, что существует статистически значимая связь между состоянием социально-психологического климата в коллективе и типом корпоративной культуры. В трудовых коллективах, где преобладает клановый тип культуры, — более благоприятный социально-психологический климат, в то время как в коллективах, где более выражен иерархический тип культуры, отмечаются низкие показатели социально-психологического климата.

Также существует обратная зависимость между уровнем социально-психологического климата и бюрократическим типом корпоративной культуры.

В результате анализа полученных данных установлено, что при несовпадении предпочтительного типа корпоративной культуры и типа культуры, существующего в организации на данный момент, социально-психологический климат в коллективе будет менее благоприятным.

Полученные результаты могут быть использованы в организационном консультировании при формировании или развитии корпоративной культуры, а также при разработке стратегий управления организацией, в коучинге руководителей организации.

Литература

1. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры / под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
2. *Козлов В.В.* Корпоративная культура: Учебно-практическое пособие. М.: Альфа-Пресс, 2009. 304 с.
3. *Кузьмин Е.С.* Основы социальной психологии. Л., 1967. 173 с.
4. *Максименко А.А.* Организационная культура: системно-психологические описания: Учеб. пособие. Кострома: КГУ, 2003. 168 с.
5. *Паповян С.С.* Исследования «организационного климата» в американской психологии // Вопросы психологии. 1978. № 2. С. 163–170.
6. *Парыгин Б.Д.* Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения / под ред. В.А. Ядова. Л.: Наука, 1981. 191 с.
7. *Платонов Ю.П.* Психология коллективной деятельности: теоретико-методологический аспект. Л.: Изд-во Ленинского университета, 1990. 181 с.
8. *Почебут Л.Г., Чикер В.А.* Организационная социальная психология. СПб.: Речь, 2000. 298 с.
9. *Спивак В.А.* Корпоративная культура: теория и практика. СПб.: Питер, 2001. 352 с.
10. *Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М.* Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М.: Институт психотерапии, 2002. 490 с.
11. *Хофстеде Г.* Организационная культура: управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уоррена. СПб.: Питер, 2001.
12. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. 336 с.
13. *Шепель В.М.* Управленческая психология. М., 1986. 248 с.
14. *The international handbook of organizational culture and climate / C.L. Cooper [at al.].* NY: Wiley, 2001. 600 p.

Socio-psychological climate in organizations with various types of corporate culture

Antonova Natalia
National Research University «Higher School of Economics»
Moscow, Russia, nvanonova@hse.ru

The paper analyzes interrelation of socio-psychological climate and corporate culture in organization. The paper demonstrates that there is a meaningful relation between the type of corporate culture and socio-psychological climate, thus the most favorable psychological climate is observed in organization with clan-type culture, while prevalence of hierarchical and market-type cultures is associated with reduction of favorable features of socio-psychological climate. Results of this study may be applied in management, organizational consulting, coaching.

Keywords: corporate culture, clan-type culture, market-type culture, adhocratic culture, bureaucratic culture, socio-psychological climate.

References

1. *Kameron K., Kuinn R.* Diagnostika i izmenenie organizatsionnoy kul'tury / pod red. I.V. Andreevoy. SPb.: Piter, 2001. 320 s.
2. *Kozlov V.V.* Korporativnaya kul'tura: Uchebno-prakticheskoe posobie. M.: Al'fa-Press, 2009. 304 s.
3. *Kuz'min E.S.* Osnovy sotsial'noy psikhologii. L., 1967. 173 s.
4. *Maksimenco A.A.* Organizatsionnaya kul'tura: sistemno-psikhologicheskie opisaniya: Ucheb. posobie. Kostroma: KGU, 2003. 168 s.
5. *Papovyan S.S.* Issledovaniya «organizatsionnogo klimata» v amerikan-skoj psikhologii // Voprosy psikhologii. 1978. № 2. S. 163–170.
6. *Parygin B.D.* Sotsial'no-psikhologicheskij klimat kollektiva: puti i metody izucheniya / pod red. V.A. Yadova. L.: Nauka, 1981. 191 s.
7. *Platonov Yu.P.* Psikhologiya kollektivnoy deyatelnosti: teoretiko-metodologicheskij aspekt. L.: Izd-vo Leninskogo universiteta, 1990. 181 s.
8. *Pochebut L.G., Chiker V.A.* Organizatsionnaya sotsial'naya psikhologiya. SPb.: Rech', 2000. 298 c.
9. *Spivak V.A.* Korporativnaya kul'tura: teoriya i praktika. SPb.: Piter, 2001. 352 s.
10. *Fetishin N.P., Kozlov V.V., Manuylov G.M.* Sotsial'no-psikhologicheskaya diagnostika razvitiya lichnosti i malykh grupp. M.: Institut psikhoterapii, 2002. 490 s.
11. *Khofstede G.* Organizatsionnaya kul'tura: upravlenie chelovecheski-mi resursami / pod red. M. Pula, M. Uorrena. SPb.: Piter, 2001.
12. *Sheyn E.* Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo. SPb.: Piter, 2002. 336 s.
13. *Shepel' V.M.* Upravlencheskaya psikhologiya. M., 1986. 248 s.
14. The international handbook of organizational culture and climate / C.L. Cooper [at al.]. NY: Wiley, 2001. 600 p.