

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ВУЗА И ФОРМИРОВАНИЕМ КОНТИНГЕНТА СТУДЕНТОВ



Н. Н. Богдан, И. Ю. Парфенова

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ВУЗА В УСЛОВИЯХ РЕФОРМ

Рассматривается необходимость изменения организационной культуры вуза в условиях реформ в системе высшего профессионального образования, анализируются феномен организационной культуры и смежные с ним понятия, раскрывается многогранность организационной культуры. Указываются объективные факторы, влияющие на ситуацию в высших учебных заведениях и вызывающие необходимость трансформации организационной культуры. Приведены результаты исследования организационной культуры вуза — Сибирской академии государственной службы.

Ключевые слова: организационная культура, корпоративная культура, иерархический тип культуры, адхократический тип культуры, клановый тип культуры, рыночный тип культуры, доминирующий тип культуры, предпочитаемый тип культуры, ценности организационной культуры.



N. N. Bogdan, I. Y. Parfenova

Organizational culture in reform conditions

The goal of the article is to consider the importance of changing the organizational culture in higher education institutions in the context of the current market requirements. The authors analyze the phenomenon of organizational culture and neighboring terms, expand manysidedness of organizational culture. In the article there is described the objective factors, influencing the situation in higher education institutions and making necessary of organizational culture transformation. Also in the article there is done the research of organizational culture in the Siberian Academy of Public Administration. The research is made with the help of K.Cameron and R.Quinn methodology (OCAI).

Key words: organizational culture, corporative culture, hierarchic type of organizational culture, adhocratic type of organizational culture, clannish type of organizational culture, market type of organizational culture, dominant type of organizational culture, favoured type of organizational culture, values of organizational culture.

В условиях реформирования системы профессионального образования, возрастания требований рынка и сокращения государственного финансирования вузы вынуждены менять стратегии своего развития. Новации в системе управления любой организацией, как правило, сопровождаются изменениями в ее организационной культуре. Организационная культура является и условием, и механизмом внедрения инноваций в деятельность организаций. Анализ и развитие положительных тенденций в динамике организационной культуры позволяют повысить

управляемость любого экономического объекта, в том числе и вуза, особенно в условиях неопределенности и нестабильности внешней среды.

Феномен влияния организационной культуры на управление организациями в целом и управление персоналом в частности начал изучаться сравнительно недавно и в большей степени зарубежными исследователями, такими как А. Кребер, К. Крукхольм, Э. Шейн, Р. Рюттингер, Т. Питерс, Р. Уотермен и др. Можно назвать лишь некоторых отечественных авторов, работающих над данной проблемой (В. А. Спивак,

А. С. Огнев, М. И. Магура, С. А. Сурков, Т. Ю. Базаров и др.). Вопросам же организационной культуры вузов уделяют внимание еще меньше исследователей (Н. Власова, Н. Л. Яблонскене). В то же время высшие учебные заведения сегодня находятся в сложной ситуации, вызванной реформированием российской системы высшего профессионального образования. Это обуславливает актуальность рассмотрения проблемы трансформации организационной культуры вузов в современных условиях.

Вуз, как и любая организация, являющаяся социальным институтом, функционирует на основе системы отношений, норм, убеждений, ценностей и символов, определяющих его внутреннюю среду и способы взаимодействия с внешним окружением. Данная совокупность отношений и условий составляет культуру организации.

Культура организации, как и культура человека, явление многогранное, многокомпонентное. Так, культуру человека составляют культура поведения, культура речи, культура общения и т. д. Культура организации также складывается из множества культур, отражающих состояние различных сторон организационной деятельности. Соответственно, можно выделить деловую культуру, правовую, управленческую, информационную, кадровую, культуру инноваций и т. д. Если представить культуру организации в виде кристалла, то входящие в нее субкультуры являются своеобразными его гранями (рис. 1).

Деловая культура характеризует специфическую систему норм и правил взаимодействия с

другими организациями и может проявляться в культуре партнерских или конкурентных отношений [1].

Управленческая культура в широком смысле употребляется для характеристики организационно-технических условий управления, а также отражения состояния профессионального и нравственного развития руководителей. В нее может входить культура принятия управленческих решений. В узком значении культура управления может трактоваться как служебная этика руководителя [7].

Правовая культура предполагает знание и четкое соблюдение законодательных и нормативных норм во всех аспектах деятельности.

Информационная культура организации — это способы организации коммуникаций и эффективного пользования информацией на всех уровнях организации [8].

Педагогическая культура подразумевает под собой культуру взаимодействия преподавателей со студентами. Она включает ценностное отношение преподавателя к студентам, стиль и этику общения, профессиональное мастерство.

Культура инноваций — это поощрение инновационного поведения, придание значения таким ценностям, как новаторство и творчество, терпимое отношение к неизбежным неудачам. Признаками культуры, благоприятной для инновационной деятельности, являются наличие системы стимулирования внедрения новшеств, открытых коммуникационных сетей, поощрение командной работы и др.

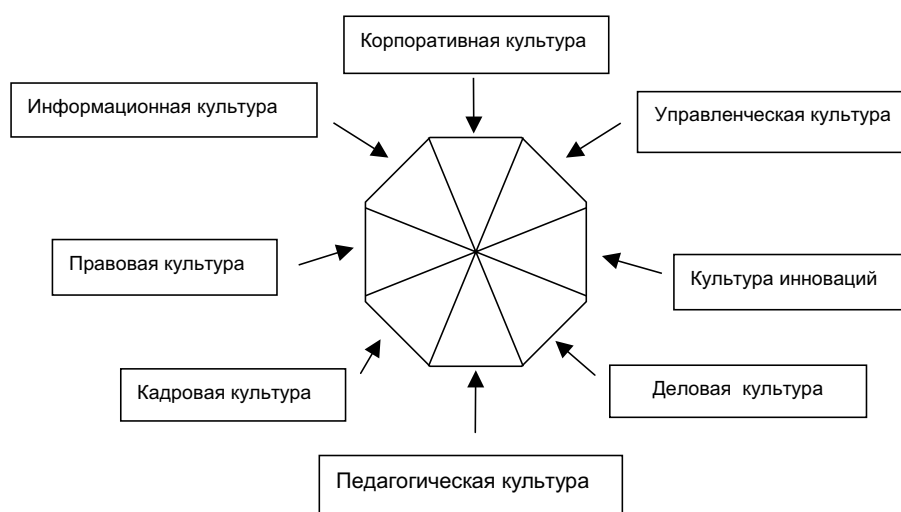


Рис. 1. Грани организационной культуры

Кадровая культура может быть представлена как интегративно-обобщающая характеристика состояния управленческой деятельности в специфической сфере — управлении кадрами, персоналом организации. Она, в свою очередь, может включать все другие виды культур, отражающиеся на управлении кадровыми процессами.

Анализ теоретических источников показал, что в науке нет однозначного подхода к определению соотношения между понятиями организационной и корпоративной культуры [5]. Одни исследователи считают данные понятия синонимичными, другие считают, что организационная культура является одним из компонентов корпоративной культуры. Существуют попытки полностью развести данные понятия. В данной работе авторы придерживаются мнения, что корпоративная культура является более узким понятием по отношению к организационной культуре [6]. Если под корпорацией понимать профессиональное объединение людей, характеризующееся высоким уровнем социально-психологической сплоченности, строгим следованием установленным нормам и правилам, отражающим специфику профессионального подхода к деловому общению и взаимодействию, то корпоративную культуру вуза возможно рассматривать как ту грань организационной культуры, которая несет в себе черты профессиональной среды — системы высшей школы. Основные черты профессиональной организации охарактеризованы Г. Минцбергом: в этих организациях ключевую роль играют квалификация и ремесло, они выполняют *экспертную работу в стабильных условиях*, особое внимание уделяется стандартизации работ, которые должны быть выполнены относительно самостоятельными экспертами [9].

На наш взгляд, организационная культура в вузе имеет особое значение, поскольку система профессиональных убеждений, норм поведения, установок и ценностей «впитывается» студентами и транслируется через выпускников в организации, предприятия, фирмы и учреждения, в которые они приходят по окончании учебного заведения.

Образ кристалла для изображения феномена организационной культуры имеет множество смыслов и может отражать такие явления, как цельность культуры, состоящей из множества субкультур — вкраплений в кристалле; гармоничность культуры — прозрачность, «чистота» кристалла; ценностная основа культуры, символом которой выступает «кристаллическая решетка», а прочность решетки символизирует каче-

ство и взаимосвязанность системы ценностей; необходимость целенаправленного формирования организационной культуры, что соотносится с идеей «выращивания кристалла» и его огранки, шлифования для придания необходимой формы и т. д.

Рассмотрение организационной культуры как совокупности культур позволяет исследовать целостное явление через его элементы, обнаруживать их взаимосвязь и взаимозависимость, устанавливать влияние различных внутренних и внешних факторов и находить соответствующие способы управленческого воздействия.

Целью предпринятого нами исследования явилось изучение трансформации организационной культуры вуза под влиянием факторов, связанных с изменениями внешней среды. Объект исследования — Сибирская академия государственной службы (СибАГС).

Анализ современной ситуации развития СибАГС показывает, что ее можно охарактеризовать как сложную из-за одновременного действия ряда объективных факторов, таких как:

- реформирование системы высшего образования, переход на двухуровневую систему подготовки специалистов, что требует существенной организационно-методической перестройки образовательного процесса;
- демографический спад, который привел к уменьшению числа абитуриентов;
- отмена вступительных испытаний в связи с переходом на ЕГЭ и, как следствие, снижение «качества абитуриентов», уровня их образовательной подготовки;
- экономический кризис в обществе, приведший к снижению платежеспособности лиц, получающих образование на возмездной основе, и как следствие, уменьшение объемов финансирования деятельности;
- кадровый кризис, связанный со старением кадров профессорско-преподавательского состава и низкими темпами воспроизводства научно-педагогического потенциала вуза.

Все вышеперечисленные условия неизбежно ведут к увеличению конкуренции на рынке образовательных услуг и, соответственно, возрастанию требований к качеству образования.

Одним из возможных путей повышения эффективности управления вузом в данных условиях является трансформация организационной культуры вуза, изменение ее типа.

Проводимое в течение 2007–2009 гг. в СибАГС исследование позволило определить доминирующий и предпочитаемый тип организационной

культуры. При этом применялась методика диагностики организационной культуры (ОСАИ) К. Камерона и Р. Куинна, которая объединяет качественный и количественный подходы измерения культуры путем анализа респондентами некоторых ситуаций с точки зрения их значимости для культуры организации. Р. Куинн строит рамочную конструкцию на исследовании главных индикаторов эффективности организации. В соответствии с измерениями «гибкость/индивидуальность» — «стабильность/контроль» и «ориентация на внешнюю/внутреннюю среду» им выделяются четыре типа организационных культур [1]:

— клановая культура. Такая организация характеризуется как очень дружественное место работы, где у людей много общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или руководители организаций воспринимаются как воспитатели и родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традициям. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях, согласием;

— иерархическая культура. При данном типе оргкультуры организация представляет собой очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, календарных графиков и низких затрат. Управление работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости;

— адхократическая культура. Ее характеризуют как динамическое и творческое место работы. Люди готовы идти на риск. Лидеры считаются новаторами, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является новаторство. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление новых уникальных услуг. Для организации важно быть лидером на рынке продукции и услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу;

— рыночная культура. Главная цель организации с рыночным типом организационной культуры — победа в конкурентной борьбе, а в качестве символов успеха можно выделить расширение доли рынка и завоевание новых рынков. Это организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой.

В качестве базиса ОСАИ используется шесть содержательных измерений [1]:

— *доминантные характеристики* организации, или определение того, на что организация похожа в целом;

— *стиль лидерства*, пронизывающего всю организацию;

— *управление работниками*, или стиль, который характеризует отношение к работникам и определяет, что представляют собой условия труда;

— *связующая сущность организации*, или механизмы, которые позволяют организации держаться вместе;

— *стратегические акценты*, которые определяют, какие сферы особого внимания приводят в движение стратегию организации;

— *критерии успеха*, которые показывают, как определяется победа и что именно вознаграждается и чувствуется.

Респондентам предлагался опросник, содержащий шесть характеристик культуры, по которым необходимо оценить настоящее и желаемое состояние организационной культуры, распределив баллы 10-балльной (или 100 %-ной) шкалы между четырьмя альтернативными ответами к каждой характеристике в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует данной организации. Полученные данные интерпретируются по шести направлениям.

Во-первых, это *доминирующий тип культуры* в настоящий период функционирования организации. Эта тенденция идентифицирует заведомо преобладающие базисные допущения, стили и ценности.

Во-вторых, *различия* между нынешней и предпочитаемой будущей культурой, которые предоставят информацию о направлении изменений.

В-третьих, *сила* доминирующего типа культуры. Сильные культуры ассоциируются с единообразием усилий, четкостью настройки фокуса внимания организации, высокими показателями деятельности в условиях, требующих организационного единства и общего видения перспектив.

В-четвертых, *согласованность* профилей разных атрибутов культуры и разных индивидуальных оценок этих атрибутов членами организации, т. е. равновесное состояние различных аспектов культуры организации.

В-пятых, *сравнение* профиля культуры организации со средними профилями культуры организаций данного сектора экономики.

В-шестых, *совместимость* тенденций развития организации с рядом общих тенденций.

Анализ результатов показал, что, характеризуя доминирующий сегодня тип оргкультуры, сотрудники СибАГС отмечают большую степень выраженности проявлений иерархичности, т. е. их работа очень формализована, структурирована, ими управляют процедуры и планы, работников объединяют в большей мере формальные правила и официальная политика (рис. 2).

Что касается предпочитаемого типа оргкультуры, то сотрудники склонны в большей степени к клановости, т. е. желают, чтобы академия была одной семьей, образовался сплоченный коллектив, который окажет поддержку в любой ситуации. Сложившийся иерархический тип культуры в предпочтениях занимает последнее место.

Таким образом, реально существующий профиль культуры по основным характеристикам не совпадает с предпочитаемым работниками СибАГС. Этот вывод подтверждается также исследованием ценностей сотрудников академии по методике, разработанной в рамках теории К. Камерона и Р. Куинна.

Данная методика основана на ценностях, присущих определенным типам культур. Таким

образом, по системе ценностей, принятой в организации, можно диагностировать тип ее организационной культуры. В рамках данной методики работникам организации предлагается заполнить опросник, который содержит высказывания, описывающие ценности различных типов культур.

Ценности считаются значимыми и непротиворечивыми, если их выбрали не менее 75 % опрошенных, т. е. коэффициент совпадения ценностей составляет 0,75 и более либо 0,25 и менее. Результаты применения данной методики позволяют уточнить систему ценностей, характерных для предпочитаемого типа культуры. Анализ результатов подтвердил, что система ценностей сотрудников СибАГС более близка клановому типу культуры — 44 % (рис. 3).

Ценности иерархического типа культуры свойственны 26 % респондентов, ценности рыночной и адхократической культуры представлены незначительно (17 % и 13 % соответственно).

Также в рамках исследования нами проведено изучение ценностей, присущих руководителям среднего звена управления вуза (заведующих кафедрами, начальников отделов и управлений). За основу взяты характеристики, которые руководители составляли на работников своих подразделений, представляя их к поощрению за достижения в труде. В качестве метода исследования выбран метод контент-анализа. Данный метод позволяет провести анализ текста, предполагающий извлечение из всего разнообразия имеющейся в нем информации специально интересующих исследователя компонентов

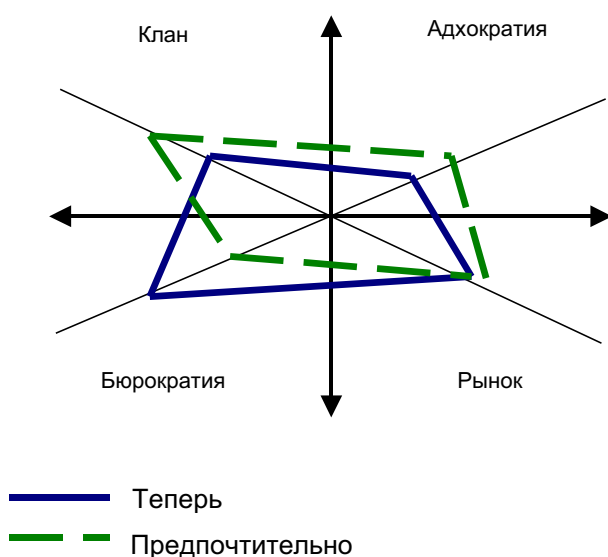


Рис. 2. Предпочитаемый и доминирующий типы культура СибАГС

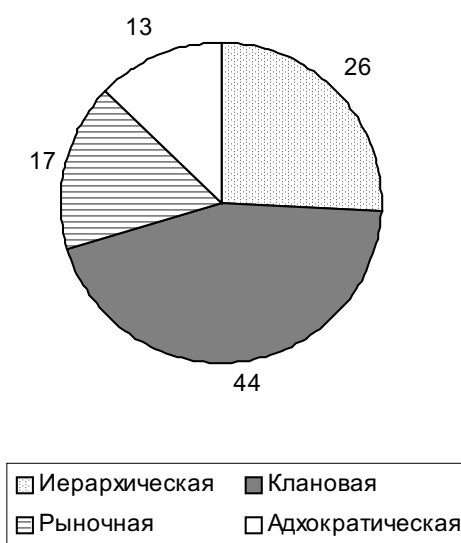


Рис. 3. Соотношение ценностей определенных типов культур у сотрудников СибАГС, %

и представление их в удобной для восприятия и последующего анализа форме.

Всего проанализировано 129 характеристик-представлений, подготовленных 45 руководителями. Из сотрудников, представленных к награждению, немногим больше 25 % относятся к профессорско-преподавательскому составу, остальные — представители административно-хозяйственных структур.

Описывая заслуги и личные достоинства сотрудников, предложенных для поощрения и награждения, руководители тем самым определяют те качества и аспекты деятельности, которые являются, на их взгляд, ценными. Таким образом, оценочные суждения в представлениях руководителей структурных подразделений отражают ценности, которые можно соотнести с различными типами организационной культуры.

Авторами в рамках исследования соотнесены конкретные высказывания, формулировки в характеристиках с определенным типом оргкультуры (см. таблицу).

Анализ текстов позволил установить практически полное (82 %) преобладание в характеристиках-представлениях ценностей организационной культуры иерархического типа. Так, чаще всего руководители выделяют в качестве оснований для поощрения ответственное отношение к работе, исполнительность, дисциплинированность, высокий уровень профессионализма, опыт профессиональной деятельности, стаж работы.

Ценности других типов культуры представлены незначительно, без явного преобладания одного из типов (рис. 4).

Данное исследование еще раз подтверждает вывод о преобладании в вузе иерархического типа

Интерпретация ценностей различных типов культур в характеристиках-представлениях руководителей

Ценности	Формулировки в характеристиках-представлениях
Иерархический тип культуры	
Исполнительность, ответственность	Ответственное отношение к организации учебной работы; организация практики; является ответственным, грамотным работником; трудолюбивый; безупречный труд; оперативность при решении поставленных задач; компетентность; добросовестное отношение к труду; образцовое содержание документации; ответственно подходит к выполнению всех поручений; демонстрирует высокий уровень исполнительской дисциплины
Соблюдение дисциплины и порядка	Обладает высоким уровнем исполнительской дисциплины; дисциплинированный сотрудник; поддерживает дисциплину и порядок
Проявление активности в профессиональной деятельности	Проявляет заинтересованность в работе; активное внедрение модульно-рейтинговой системы; активно участвует в создании учебно-методического комплекса; зарекомендовал себя как грамотный активный работник, способный решать поставленные задачи в кратчайшие сроки
Высокий уровень профессионализма	Является опытным преподавателем; занятия проводятся на высоком уровне; разрабатываются пособия, программы; является высококвалифицированным лектором; высокий уровень работоспособности и профессионального мастерства; повышение профессионального уровня; использование в полной мере своих способностей
Клановый тип культуры	
Верность традициям, лояльность организации	Переживание за порученное дело; вкладывает душу в работу; кредо — сохранить хорошую репутацию, уважение и признание посетителей; длительный период работы в организации, долголетний труд
Нравственность личности	Добропорядочность и доброжелательность по отношению к коллегам и студентам; умеет поднять настроение; отзывчивость; порядочность; скромность; жизнелюбие; принципиальность; интересная и многогранная личность; честность; целеустремленность; оптимизм
Гармоничные отношения с коллегами и студентами	Вежливость, умение найти общий язык; готовность прийти на помощь; пользуется уважением коллег и студентов; всегда поможет словом и делом; требовательность к себе и окружающим; внимательность к людям; умение заиграть других; тактичность; внимание и забота о постоянном профессиональном росте преподавателей, умение формировать коллектив; поддержка хорошего психологического климата; создание благоприятной и плодотворной атмосферы сотрудничества и взаимоподдержки

Ценности	Формулировки в характеристиках-представлениях
Участие в общественной деятельности	Является наставником молодежи; кураторская деятельность; воспитательная работа со студентами; участие в профсоюзной деятельности; вносит большой вклад в воспитательную деятельность
Адхократический тип культуры	
Проявление инициативы и творчества	Внедрение современных методов преподавания; участие в научном студенческом кружке; использование метода учебных ситуаций и компьютерных игр; получение гранта; организация и участие в конференциях, организация межвузовских площадок; проведение информационных семинаров; работа в организационном комитете студенческой конференции; руководство проектами; тренерская работа; участие в праздничных выступлениях в академии и городе; занятие научно-исследовательской деятельностью
Поддержка и внедрение инновационных подходов	Участие во внедрении модульно-рейтинговой системы; работа руководителем коллектива уполномоченных по качеству; организация внутренних аудитов; активная работа на дистанционной форме обучения; внедрение новых форм обучения; реализация системы обслуживания читателей с использованием компьютерных технологий
Постоянное развитие и совершенствование	Обучение на курсах повышения квалификации, получение звания эксперта; защита кандидатской или докторской диссертации; поступление в аспирантуру; прохождение стажировок; постоянное стремление к повышению своего профессионального уровня
Рыночный тип культуры	
Ориентация на внешнюю среду, повышение конкурентоспособности	Активное сотрудничество с органами государственной власти, федеральными государственными органами, органами местного самоуправления с целью привлечения их к сотрудничеству с академией; подготовка аспирантов и соискателей к защите диссертаций, получение ученых званий
Направленность деятельности на достижение конкретного результата	Подготовка студентов к олимпиадам; подготовка студентов для конкурсного участия в стипендиях и грантах за рубежом; подготовка спортсменов, занявших призовые места в ряде олимпиад, турниров, соревнований; публикации научных статей, в том числе и в зарубежных изданиях; получение и выполнение грантов
Постоянное повышение качества деятельности, предоставляемых услуг	Творческий, нестандартный подход к решению производственных задач, заключение договоров; разработка и внедрение новых изделий, технологий; изучение и внедрение новых технологий в производство

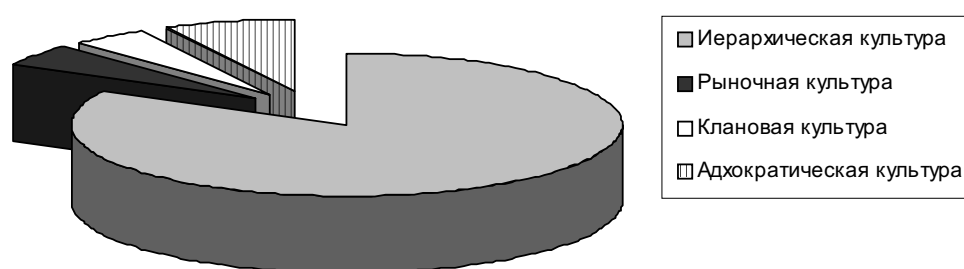


Рис. 4. Распределение ценностей по типам организационной культуры в характеристиках-представлениях руководителей

организационной культуры. В целом преобладание данного типа культуры может быть объяснено спецификой вуза, его направленностью на подготовку специалистов для такой сферы деятельности, как государственная и муниципальная служба. Яркой особенностью управления и отношений в государственной службе является

выраженная иерархичность. Соответственно и в вузе формируется подобный тип культуры.

Вместе с тем следует отметить, что нередко в характеристиках-представлениях обнаруживались высказывания, отражающие не один, а все или несколько типов оргкультуры. Небольшая часть руководителей отметили качества работников,

соответствующие ценностям адхократической культуры (8 %), и еще меньше руководителей — клановой и рыночной (по 5 %).

Сегодня многие вузы стремятся развивать свою культуру по рыночному, предпринимательскому типу. Появился термин «предпринимательский вуз». Суть новой предпринимательской модели высшего учебного заведения профессионального образования состоит в том, что свобода мысли вузовского преподавателя и исследователя дополняется свободой действий, позволяющей в рамках профессиональной деятельности предпринимать шаги по эффективному применению своих знаний. Это, в свою очередь, расширяет рамки предпринимательской инициативы. Вузы, которые поддерживают предпринимательскую активность своих сотрудников и координируют ее со стратегическими задачами, как правило, получают финансовую и организационную поддержку.

Очевидно, что для того, чтобы соответствовать все возрастающим требованиям потребителей и рынка, в вузе необходимо формировать ценности рыночной организационной культуры, которая характеризуется большей ориентацией на внешнюю среду. Основными ценностями представителей данной культуры служат результат выполнения работы, достижение цели в условиях конкуренции. Сильные стороны рыночной организационной культуры: способность менеджмента добиваться ясности целей и планирования деятельности по их результативному достижению; продуктивность деятельности. Критериями эффективности организационной деятельности являются: высокое качество предоставляемых услуг, которое и обеспечивает победу в конкурентной борьбе и достижение целей.

Следует отметить, что хотя в СибАГС и выявляется некоторая тенденция к предпочтению рыночного типа культуры (определенная доля сотрудников желают изменений, введения инноваций в работе, иметь больше возможностей проявлять инициативу, творчески подходить к работе; стремятся к достижению реальных результатов, увеличению доли, занимаемой СибАГС на рынке образовательных услуг, и повышению престижности академии), все же значение рыночного типа культуры как предпочитаемого пока еще недостаточно высоко.

Итак, проведенное нами исследование обнаружило:

— в вузе преобладает иерархический тип организационной культуры;

— преобладающий тип организационной культуры не совпадает с предпочитаемым большей частью работников;

— преобладание иерархического типа организационной культуры может быть объяснено спецификой вуза, его направленностью на подготовку специалистов для государственной и муниципальной службы, которой свойственны строго иерархические отношения;

— существует насущная потребность изменения типа организационной культуры с иерархического на рыночный;

— имеется тенденция признания некоторой частью руководителей и сотрудников необходимости формирования рыночного типа культуры.

Существенное несовпадение доминирующего, предпочитаемого и требуемого типов организационной культуры свидетельствует о необходимости целенаправленного управления развитием оргкультуры. Однако механизмы управления процессом трансформации организационной культуры нуждаются в дальнейшем исследовании.

1. Богдан Н. Н., Могилевкин Е. А. Кадровый менеджмент в вузе : монография. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2003.

2. Богдан Н. Н., Парфенова И. Ю. Корпоративная культура и способ ее диагностики методом оценки эмоционального состояния // Социальные взаимодействия в транзитивном обществе : сб. науч. тр. / под ред. М. В. Удальцовой. Новосибирск : НГАЭУ, 2008. Вып. 10. С. 264–271.

3. Информационная культура общества / М. Ю. Бухаркина, О. Н. Шилова, Е. Н. Ястребцева и др. ; под ред. Е. Н. Ястребцевой. (Страницы из неопубликованной книги «КМ-Школа» — контентная образовательная информационная система школы)

4. Информационная_культура_общества [Электронный ресурс]. URL: <http://wiki.km-school.ru/wiki/index.php/>

5. Миниберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации [Электронный ресурс]. URL: www.hr-land.com/pages/mincberg_g_struktura_v_kulake_sozdanie_effektivnoyi_organizacii_.html

6. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика. СПб. : Питер, 2001. 345 с. (Теория и практика менеджмента).

7. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб. : Классика, 2008. 330 с.

8. Яблонскене Н. Л. Корпоративная культура современного университета // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 2.