
УДК 316.7
ББК 60.564.0
К 90

С.И. Кулибаба,
кандидат искусствоведения, докторант Российской академии государственной службы при Президенте РФ, директор Областного центра народной культуры г. Астрахань, E-mail: ksind81@mail.ru

**Саморефлексия организационной культуры
(на примере социологического исследования)**
(Рецензирована)

Аннотация. Статья посвящена особенностям организационной культуры сети муниципальных учреждений культуры в контексте изменившихся экономических, политических, социальных условий их существования. Автор обращается к результатам социологического исследования, в котором анализируется осознание сотрудниками организации миссии и перспектив ее развития, оценка ими положительных и отрицательных сторон ее деятельности, собственной активной позиции.

Ключевые слова: организационная культура, муниципальные учреждения культуры, ценности.

S.I. Kulibaba

Candidate of Art Criticism, Applicant for Candidate degree of Sociology at the Russian Academy of Public Service under the President of the Russian Federation, Director of Regional Centre of Folk Culture, Astrakhan, E-mail: ksind81@mail.ru

**A self-reflexion of organizational culture
(a sociological case-study)**

Abstract. The paper deals with the features of organizational culture of municipal cultural institutions in terms of the altered economical, political and social conditions of their existence. The author addresses the results of the sociological investigation devoted to the comprehension of mission and prospects of organization development by the involved agents, their estimation of positive and negative aspects of the activity and active position of their own.

Keywords: organization culture, municipal cultural institutions, values.

Контекст социологического исследования

Данная статья посвящена интерпретации результатов социологического исследования, в ходе которого изучались некоторые аспекты организационной культуры муниципальных учреждений культуры сотрудниками областного методического центра народной культуры (г. Астрахань). В этом проявилась свойственная культуре саморефлексивность, обеспечившая, с одной стороны, достаточную глубину и детальность исследования, а с другой, — не позволяющая говорить о полной

независимости субъекта от исследуемого объекта.

Основным методом сбора информации выступал опрос. Выборочную совокупность составили специалисты учреждений культурно-досугового типа муниципальных образований Астраханской области, методисты филиалов областного методического центра народной культуры (746 человек, исследование проведено с 1 по 20 ноября 2006 года).

Проблемная ситуация этого исследования связана с изменениями экономических и правовых условий дея-

тельности сети учреждений культуры, на основании чего актуализировался вопрос о внутренних ценностях их деятельности, тех убеждений, смыслов, которые объединяют и выделяют ее специалистов.

К числу задач исследовательского проекта относилась методическая и практическая помощь управленческим структурам муниципальных образований, осуществляющим государственную культурную политику. Актуальность этой помощи определяется, в числе прочего, вступившим в действие с 1 января 2006 года Федеральным законом от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (далее — Закон №131-ФЗ). В соответствии с этим законом финансирование услуг культуры осуществляется теперь непосредственно из бюджетов муниципальных образований соответствующего уровня. Разграничение расходных полномочий сопровождается и разграничением объектов собственности. С районного уровня в собственность поселений передано имущество, необходимое для решения вопросов местного значения в области культуры, отнесенных к их компетенции. В собственности районных органов управления культуры могут находиться лишь межпоселенческие библиотеки и библиотечные коллекторы, а также имущество, предназначенное для предоставления дополнительного образования в сфере культуры (ст. 50 Закона №131-ФЗ). Таким образом, в полномочиях муниципального района в явном виде не записана функция организации культурного обслуживания населения, что обнаруживает ряд проблем и вместе с тем высвечивает ее действительную ценность в глазах управленческого звена и поселения в целом.

Уменьшение объема бюджетных полномочий муниципального района влечет за собой ослабление координирующей роли районных органов управления культуры, невозможность осуществления культурных проектов и программ районного (межпоселенческого) значения, снижение качества

культурного обслуживания населения. Нечетко сформулированы и бюджетные полномочия поселений и городских округов, касающиеся создания и поддержки муниципальных музеев и культурно-досуговых учреждений.

В 2006 г. областной методический центр народной культуры объединил отделы культуры районов Астраханской области. Возникла необходимость консолидации новой структуры, ориентированной не просто на выживание, а на развитие в новых рыночных условиях, постановку и решение новых стратегических задач. Авторы исследования в качестве одной из задач ставили определение возможностей развития организационной культуры, побуждающих специалистов организации к эффективной реализации профессиональной миссии в системе социального партнерства. Отдельными аспектами проведенной работы являются:

— понимание сотрудниками муниципальных учреждений культуры этой профессиональной миссии;

— определение сильных и слабых сторон организации;

— анализ сущности изменений, произошедших в сети муниципальных учреждений культуры Астраханской области в кадровом составе, в содержании и структуре деятельности в связи с изменением внешних условий существования;

— разработка системы мер по формированию корпоративной культуры муниципальных учреждений культуры, адекватной современным требованиям.

Интерпретация понятия организационной культуры

Ядром, определяющим организационную культуру в целом, принято считать ценности, которые определяют стили поведения, общения, особенности мотивации и уровень активности. Важным атрибутом и внешним выражением культуры организации является символика, принимающая участие в трансляции ценностных ориентаций членам организации. Многие организации имеют специальные, предназначенные документы, в которых деталь-

но описаны ценностные ориентиры, миссия профессиональной деятельности. Однако их содержание и значение часто действует неявно, неформально, раскрываются через истории, которые определенным образом интерпретируются.

Наиболее известная структура корпоративной культуры была предложена Э. Шайном [1], который рассматривал три ее уровня: 1) поведение и артефакты; 2) верования и ценности; 3) базовые предположения. Эта структура может быть основанием для социологического изучения корпоративной культуры.

Артефакты являются самым поверхностным уровнем, включающим все те феномены, которые можно увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в новую группу с незнакомой культурой. Это могут быть отдельные предметы, символы, особенности в оформлении помещений, расположении и пр. Характерная особенность данного уровня в том, что артефакты достаточно легко наблюдать, но сложно растолковать, распознать их истинное значение без более глубокого анализа. Основная проблема всегда состоит в неоднозначности символов, интерпретировать которые возможно порой только на основе исследования ценностей и базовых представлений организации. Например, название какого-либо мероприятия может ничего не говорить новому члену, но иметь важный смысл для человека, знакомого с историей этого мероприятия и его контекста.

Формирование организационной культуры осуществляется помимо ценностей на основании определенных норм — обобщенных правил, управляющих поведением сотрудников и приводящих к достижению целей организации. Роли, в свою очередь, определяют вклад каждого в совместную деятельность в зависимости от занимаемой им формальной или неформальной позиции в организации, а также взаимные ожидания и взаимный контроль сотрудников.

Согласно Э. Шайну, организационная культура формируется в процессе совместного преодоления людьми, работающими в данной организации,

трудностей внешней адаптации и внутренней интеграции.

Трудности внешней адаптации — все, что связано с выживанием организации во внешнем окружении: поиск и определение своей рыночной ниши, установление контактов с партнерами, поставщиками и потребителями, выстраивание отношений с властями, местным населением, обществом в целом, характер конкурентной борьбы. Результатом внешней адаптации становятся согласованные представления о миссии, основном предназначении организации; о целях, отражающих миссию; о средствах достижения этих целей; о критериях оценки результатов работы (рыночной эффективности) и др. Таким образом, речь идет об имидже компании «со стороны», о формировании ее «лица».

Трудности внутренней интеграции — формирование единого коллектива сотрудников: распределение власти (полномочий, ответственности), преодоление конфликтов между отдельными людьми и группами. В процессе преодоления этих трудностей формируются элементы корпоративной культуры: язык; внутренняя идеология; границы групп; власть и статус, определение и распределение статусов в организации; поощряемые и осуждаемые поведенческие модели и «образ мышления», критерии распределения поощрений и наказаний; правила «неформальных отношений» внутри организации, определение допустимого уровня открытости на работе. Таким образом, речь идет о видении организации глазами ее сотрудников. Своеобразными индикаторами организационной культуры в этом случае будут кадровая политика, социально-психологический климат, внешний вид и манера поведения на работе.

Специалисты организации, разделяя основные предположения, ценности и нормы, создают свое физическое окружение, вырабатывают язык общения, совершают адекватно воспринимаемые другими действия и проявляют понимаемые всеми чувства и эмоции. Другими словами, культура формирует

у членов данного культурного сообщества довольно уникальную общую для них психологию, т.е. общность мышления и чувств, восприятия и оценок. Все это помогает работникам воспринимать и интерпретировать культуру организации, т.е. придавать свое значение событиям и действиям в ней и сделать осмысленным свое рабочее окружение. Таким образом, можно сказать, что у сотрудников организации складывается некий «образ» корпоративной культуры, который можно представить как совокупность их представлений о тех процессах, которые протекают в организации.

Успешные организации обладают «сильной» культурой, для которой характерна общность иерархии основополагающих ценностей и допущений, разделяемых и одобряемых всеми сотрудниками. В «слабой» — такой общности нет. Содержательно система допущений и ценностных приоритетов включает в себя программу желаемых достижений во внешней сфере, отношение к деятельности, представления о желательных взаимоотношениях и взаимодействиях внутри организации. В сильной корпоративной культуре система ценностей и выработанные на ее основе нормы, правила, конкретное поведение согласованы друг с другом, организация представляет собой монокультуру, что все составляющие ее субкультуры работают для достижения общей цели. Еще одна важная черта «сильной» культуры — индивидуальный подход к сотрудникам, а со стороны последних — гордость за собственную организацию, осознание ее уникальности, желание видеть ее успешной.

В исследовании организационной культуры мы исходили из указанных выше элементов, позволяющих операционализировать данное понятие для социологического анализа: осознание миссии организации членами коллектива; базовые предположения, которых придерживаются члены организации в своём поведении и действиях (часто связаны с видением среды, окружающей организацию, и её составляющих

— пространство, время, работа, отношения); ценности (ценностные ориентации), ориентирующие индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым; символика, посредством которой ценностные ориентации транслируются членам организации.

В качестве основного определения организационной культуры мы использовали следующее: корпоративная культура — это система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместности работников между собой и с организацией, перспектив развития [2].

Важно принимать во внимание, что каждая организация в своем развитии достигает определенной стадии, когда дальнейшее совершенствование невозможно без создания объективной модели, с помощью которой можно было бы адекватно прогнозировать будущее становление. Подобно тому, как характер влияет на поведение человека, организационная культура влияет на поведение, мнения и действия людей в организации. Она определяет, как представители организации подходят к решению проблем, как в целом осуществляют свою деятельность сейчас и как намерены работать в будущем. Под непосредственным влиянием организационной культуры происходит упрочение внутренних связей сотрудников с руководством, объединение всех специалистов на основе определенных ценностей, норм, традиций, повышение их ответственности за качество социально-значимой деятельности, создание особого стиля взаимодействия, направленного на развитие культуры качества, на обеспечение удовлетворенности трудом и стимулирование чувства собственного достоинства каждого специалиста. Кроме того, корпоративный дух организации олицетворяет те непи-

санные законы, нормы и правила, которые объединяют членов организации. Организационная культура — это тот мощный стратегический инструмент, который позволяет ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на единые цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать и облегчать общение.

Осознание миссии организации

Полученные данные показывают большой разброс мнений респондентов относительно миссии их организации и ее базовых ценностей, однако большую их часть можно свести к двум направлениям:

— установки, касающиеся внешней деятельности организации (организация культурно-досуговой деятельности населения, просвещение, воспитание молодежи и детей, сохранение культурного наследия) — 82,6%;

— установки, касающиеся внутренней деятельности организации (выполнение должностных обязанностей; организационная, методическая, хозяйственная работа, заработок) — 17,4%.

Один из блоков исследования предполагал выявление того, каким образом специалисты МУК определяют тактические цели своей организации. Так, на вопрос «Что наиболее актуально для вашей организации в настоящее время?» 25,6% респондентов ответили, что для них наиболее важным является «повышение уровня финансирования, решение коммунальных проблем и проблем, связанных с материально-техническим оснащением». Большинство сотрудников МУК основными проблемами, стоящими перед организацией сегодня, назвали коммунальные проблемы, низкий уровень материально-технической базы» (39% из числа ответивших) и «низкое финансирование и уровень заработной платы, которая к тому же вовремя не выплачивается» (34,2%). Следует отметить, что эти ответы касаются внутренних задач и проблем организации, не затрагивающих ее миссии.

Второй по значимости тактической целью организации является «научиться работать в новых условиях, освоить

новые формы работы» — так ответили 14,5% респондентов.

«Привлечение населения к культурной жизни, участию в художественной самодеятельности и развитие народных традиций» — актуальное направление деятельности для 14,1% работников домов культуры. Также значимыми целями организации, по мнению опрошенных, являются «развитие культуры населения» (4,3%) и «организация досуга населения» (13,5%). В то же время отдельная часть респондентов основными проблемами, стоящими перед организацией сегодня, называют «недостаточное стремление населения к культуре» (5,1%), «сохранение народного творчества, организация досуга» (2,2%).

В целом можно отметить, что внутриорганизационные цели в оценках респондентов преобладают. Три четверти сотрудников учреждений культуры к самым большим проблемам своей организации относят финансовые и материальные, и, по мнению одной четверти ответивших на данный вопрос, решение этой проблемы является основной целью. Кроме того, наблюдается существенная корреляция между тактическими целями, определенными респондентами и теми проблемами, которые стоят перед организацией на данный момент.

Успехи и неудачи организации

В достижении успехов организации респонденты ставят на первый план человеческие факторы. Три четверти ответивших на данный вопрос связывают успехи организации со следующими предпосылками: «с личным профессионализмом и добросовестностью» (22%), «работой с полной отдачей сил и ответственностью» (11,7%), «слаженной работой коллектива» (11%), «энтузиазмом и инициативой работников культуры» (10,2%), «взаимопониманием и преданностью» (9,3%), «знанием своего дела и опытом, умением идти в ногу со временем» (8,3%), «дисциплинированностью» (3%).

Причинами неудач 22,7% респондентов считают «недостаток в профессиональном кадровом составе работни-

ков культуры и специалистов узкого профиля», а также атмосферу внутри коллектива — «конфликтность, нежелание работать, равнодушие, непонимание, халатность, непрофессионализм». «Низкая посещаемость домов культуры, недостаточное стремление населения к культуре» и то, что «проблемы культуры ставятся на последнее место» (со стороны федеральной и местной власти), является причиной неудач, по мнению 8% участников исследования.

Большая часть сотрудников считают, что их личные качества и достижения, профессионализм и трудолюбие лежат в основе успехов организации, а вот причиной неудач являются в большей степени факторы, не зависящие от работников домов культуры, такие как недофинансирование, низкая заработная плата, слабый уровень материально-технической базы. Это может оказывать двойственное влияние на деятельность: с одной стороны, активизировать личную инициативу, а с другой — возможность «переложить ответственность» на внешние условия, к которым относится, например, бюджетное финансирование.

Итак, в оценке успехов и неудач организации высокие оценки получили утверждения, подчеркивающие степень сплоченности коллектива и умение достигать поставленных целей всеобщими усилиями. 80,7% респондентов считают, что организация способна качественно выполнять задания, ориентирована на результат и достижение цели. 76,4% специалистов испытывают чувство гордости за свою организацию. По итогам исследования можно сделать вывод, что особой важностью для сотрудников являются характер непосредственного руководства и атмосфера коллектива, которые также оцениваются весьма положительно.

Необходимость в информации

В связи с изменением организационно-правовой формы муниципальных учреждений культуры актуален вопрос о том, в каких услугах и в какой информации они больше всего нуждаются. Информация «об из-

менениях нормативно-правовой базы» больше всего интересует специалистов районных отделов культуры (55,3%), поскольку это составляет специфику их деятельности. Всего этому варианту ответа отдали свое предпочтение 28,3% респондентов.

Необходимость в получении информации о конкурсах, грантах в области культуры выбрали 30% респондентов.

Третий из предложенных вариантов ответа («О методических разработках») — для 58,5% респондентов от общего числа выборочной совокупности этот вариант ответа оказался наиболее часто выбираемым. Также специалисты хотели бы получать практическую помощь в виде «мастер-классов» (52,7%) и «консультаций» (47,4%).

Один из вопросов анкеты касался улучшения качества коммуникационных технологий. Опрос показал, что муниципальные учреждения культуры нуждаются в улучшении качества коммуникации в следующих направлениях:

— оснащение организационной техникой и информационными технологиями (компьютеры, ксерокс, Интернет и т.п.) — 46,6%;

— улучшение материально-технической базы и финансирования — 28,2%;

— организация взаимобмена опытом работы, творческими идеями, методами и формами культурно-досуговой деятельности — 8,6%.

Следует отметить, что эти ответы вполне отражают ряд проблем сети учреждений культуры, связанных с низким уровнем внедрения в деятельность компьютерных технологий, низкой мобильностью кадров, что, в свою очередь, зависит от уровня материально-технической базы и финансирования, а также от мотивации сотрудников в связи с освоением новых форм работы.

Следующий блок вопросов рассматривает изменения в деятельности муниципальных учреждений культуры, связанных с принятием Федерального Закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в

Российской Федерации» №131-ФЗ от 6.10.2003 года.

Анализ полученных данных позволяет судить о том, что респонденты в большей степени негативно относятся к последствиям реализации общих положений данного Закона. Всего 22% специалистов отметили положительные изменения в организации учреждений культуры, связанные с принятием №131-ФЗ. Остальные респонденты либо не видят положительных сторон (26%), либо вообще отказались отвечать на данный вопрос (52%). Столь низкий процент ответивших может быть обусловлен тем, что большинство респондентов не имеют представления о сути Федерального Закона или затруднились четко сформулировать ответ.

Отрицательных изменений, произошедших в связи с принятием Федерального Закона №131-ФЗ, респонденты увидели в 2 раза больше (43,2%). 19,8% работников не обнаружили вообще никаких отрицательных сторон, и 37% оставили этот вопрос без ответа.

Основными отрицательными сторонами данного Закона 42,2% респондентов назвали: недостаточное финансирование, низкую оплату труда, задержки по заработной плате. От сокращения сети муниципальных учреждений культуры пострадали рядовые работники — это является самым негативным последствием Закона №131-ФЗ, по мнению 11,3% сотрудников культурно-досуговых учреждений.

Анализируя данные, можно выделить следующие отрицательные последствия реализации закона №131 — ФЗ:

— передача культурно-досуговых учреждений в администрации муниципальных образований, у которых маленький бюджет, они не в состоянии содержать учреждения культуры — 7,2%;

— ухудшение материально-технической базы — 3,6%;

— отсутствие координации в работе — 2,8%;

— нежелание глав муниципалитетов идти навстречу руководителям отделов культуры — 2,3%.

Доля респондентов, которая составляет 7,3%, отметили, что с принятием закона улучшились финансирование и материально-техническая база муниципальных учреждений культуры.

Самым большим достоинством Закона опрошенные считают то, что муниципальные учреждения культуры получают большую свободу деятельности, самостоятельность, а органы местного самоуправления имеют более четкое представление о проблемах в учреждениях культуры, о социокультурных потребностях населения.

Среди других положительных изменений, связанных с действием Федерального Закона №131-ФЗ, названо следующее:

— приобретение статуса юридического лица муниципальными учреждениями культуры — 2,8%;

— разграничение полномочий — 2,5%;

— оптимизация и реструктуризация сети муниципальных учреждений культуры — 2%;

— снижение налогов на землю — 1,4%;

— повышение статуса работников культуры — 0,3%.

К нейтральным оценкам реализации Закона можно отнести:

— отсутствие разъяснительных документов, непонимание проблемы на уровне органов местного самоуправления — 3,6%;

— укрепление своей позиции «сильными» учреждениями и ликвидация «слабых» учреждений — 0,4%;

— отсутствие средств на реализацию Закона — 0,3%.

По результатам исследования можно предположить, что оптимизация сети учреждений культуры, проходящая в Астраханской области, предполагает упорядочение сетевых единиц согласно их функциональным особенностям, характеру услуг и критериям эффективности деятельности путем слияния, разделения, ликвидации, либо преобразования в другие организационно-правовые формы. Однако важно, чтобы муниципальные учреждения культуры приобрели статус юридического лица.

Качества специалиста организации

Основным показателем непрофессионализма работника муниципальных учреждений культуры является неэффективная работа, которая включает в себя безответственность, безынициативность, равнодушие. Так считают большинство ответивших респондентов (55,9%).

По мнению 20,2% сотрудников, «низкий образовательный уровень» мешает профессиональному выполнению должностных обязанностей. 12,1% специалистов домов культуры считают, что однозначным свидетельством непрофессиональной работы сотрудника является отсутствие «коммуникабельности, неумение работать с коллективом и населением». По мнению 8,4% респондентов, сотрудникам, у которых отсутствует «творческое начало, положительный результат в работе», не место в сфере культуры. Уровень качества проводимых мероприятий является основным показателем профессионализма, по мнению 1,6% опрошенных.

Итоги и предложения

В самом общем виде хотелось бы отметить, что организационная культура учреждений муниципальной сферы в современных условиях подвергается закономерным структурным и функциональным изменениям, учет которых является необходимым для эффективного управления организацией. Концепция развития организации призвана формировать и стимулировать внутреннюю мотивацию сотрудника, давать почву для обретения смысла жизни посредством реализации творческой деятельности. Организационная культура является частью культурных концептов, образов и традиций народа, которые позволяют ему не только гордиться результатами деятельности отдельной организации, но и страной в целом.

Исследование показало, что специалистами муниципальных учреждений культуры выработано понимание миссии, норм, принципов и целей их профессиональной деятельности, которые заключаются в сохранении культурного нематериального наследия, организации культурно-досуговой деятельно-

сти населения, обучении, просвещении, воспитании молодежи и детей. Среди сотрудников культурно-досуговых учреждений преобладает личный характер взаимодействия.

Особенностями профессиональной деятельности в культурно-досуговой сфере являются акцент на новаторстве, талантливости, трудолюбии сотрудников, ценность их опыта работы, преданность делу, многопрофильность.

На основе проведенного исследования можно предложить следующие меры по формированию корпоративной культуры специалистов муниципальных учреждений культурно-досуговой сферы:

— разработка Концепции развития организации, которая призвана формировать и стимулировать внутреннюю мотивацию сотрудника, давать почву для обретения смысла деятельности, осознания специалистами себя как части профессионалов, выполняющих незаменимую функцию в социуме по сохранению народного творчества, нематериального культурного наследия;

— создание областной комплексной целевой программы по поддержке и привлечению в сферу культуры новых высокообразованных, талантливых кадров;

— организация цикла учебных (мастер-классы, деловые и ролевые игры и т.д.), методических и рекреационных (корпоративный отдых: совместные экологические выезды, походы в театральные-концертные учреждения, на экскурсии и т.д.) мероприятий по формированию осознания специалистами значимости своей профессии в ходе реализации государственной политики в сфере культуры как основной миссии их деятельности по формированию духовности современного общества;

— создание сети межмуниципального взаимодействия, основными задачами которого станет информирование специалистов об изменениях в нормативно-правовой базе в сфере культуры, инновационных методах работы, в том числе по привлечению дополнительных финансовых средств, работа в области информационных тех-

нологий: обмен программными продуктами и имеющимися базами данных («Народное творчество», «Паспорт муниципального учреждения культуры» и др.); формирование готовности работать в новых социально-экономических условиях, в частности, по реализации Федерального закона №131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»;

— создание условий в муниципальных образованиях для реализации программ косвенной материальной заинтересованности специалистов культурно-досуговой сферы (выдача жилищных субсидий, поддержка молодых специалистов, медицинское обслуживание и т.д.); разработка комплексных форм мотивации персонала с

использованием материальной и нематериальной систем стимулирования.

Подводя итоги, необходимо еще раз отметить, что организационная культура — это эффективный инструмент, с помощью которого можно привести организацию к успеху, процветанию и стабильности. Поэтому ее необходимо изучать, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения. Она должна стать органичной частью всей организации, быть адекватной современным требованиям, связанным с экономическим и технологическим развитием, законодательством, а также со спецификой конкретной организации, и содействовать достижению поставленных целей, а, следовательно, и повышению эффективности деятельности организации.

Примечания:

1. Шайн Э.Х. Организационная культура и лидерство / под ред. В.А. Спивака. СПб., 2002. 336 с.
2. Корниенко В.И. Команда: формирование, управление, эффективность: учеб. пособие. Пермь, 1999. С. 75.

References:

1. Shain E.Kh. Organizational culture and leadership / ed. by V.A. Spivak. SPb., 2002. 332 pp.
2. Kornienko V.I. A team: formation, management, efficiency: manual. Perm, 1999. P. 75.