УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРА В КОНТЕКСТЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

**Введение**

В последние десятилетия происходят существенные изменения в шкале ценностей работников [3, 13]. Такие из них, как долг, дисциплина, повиновение, утрачивают свое значение. Зато возрастает вес ценностей, связанных с самовыражением индивида. Поэтому методы мотивации и стиль управления должны учитывать творческую деятельность, свободу действий и ответственность, расширение контактов с руководством и коллегами, повышение квалификации и т.п. У менеджеров есть достаточно ресурсов и средств для того, чтобы оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры, однако им не всегда хватает знания, как ее анализировать и изменять в желательном направлении [2,7].

Анализ организационной (корпоративной) культуры важен в социально-психологическом аспекте, так как позволяет проследить взаимосвязь социальных позиций индивидов и эффективности деятельности организации в рамках нового видения управленческих отношений руководителя, разработки целостной системы развития предприятий.

Социально-экономические преобразования в нашей стране, а наиболее радикальные из них - это изменения форм и отношений собственности, привели к изменению требований, эталонных представлений и социальных ожиданий по отношению к руководителям и профессиональным менеджерам [3, 13]. Это позволяет не только исследовать вопрос о содержании психологических оснований оценки менеджера со стороны подчиненных, но и в более широком теоретическом контексте рассмотреть влияние когнитивных образов (представлений, оценок, ожиданий) на процессы поддержания и изменения организационной культуры. В отечественной психологии исследования организационной культуры пока немногочисленны [8, 9, 13]. До сих пор в современной зарубежной и отечественной литературе по проблемам управления нет единства в понимании и определении организационной культуры. Хотя наиболее часто она понимается как сложное, многоуровневое и неоднородное образование, которое воспринимается, оценивается и усваивается членами коллектива и явно или не явно влияет на их организационное поведение. Специфика социально-психологического подхода заключается в том, что он рассматривает организационную культуру как внутреннюю психологическую категорию, другими словами, то, как элементы организационной культуры отражаются в сознании членов конкретной организации. Поскольку организация является группой людей, то она может рассматриваться и как совокупность их мыслей и представлений [9]. Анализ организационной культуры в данном контексте выступает как исследование проблемы восприятия и интерпретации членами организации своего окружения, в результате чего образуются предположения, верования, установки, которые в дальнейшем выступают в качестве регуляторов организационного поведения. Члены 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. Предполагается, что способ, которым люди воспринимают и интерпретируют окружающую их организационную среду, характеризует так называемую субъективную организационную культуру [5,10].

Сегодня остро стоит задача разработки и проведения диагностических процедур для такого явления, как организационная культура. Российская социально-экономическая ситуация и российский менталитет выдвигают особые требования к организационно-управленческому консультированию как одному из практических методов воздействия на состояние организаций и предприятий. В настоящее время, между тем, преобладают работы теоретического характера

Исследование особенностей управленческой деятельности в процессе формирования и изменения организационной культуры становится особенно актуальной задачей в период экономических преобразований и нестабильности внешней среды.

Программа исследования. Целью данного исследования является изучение образа успешного менеджера у сотрудников торговых организаций, различающихся по содержательным характеристикам организационной культуры.

Предмет исследования - эталонные представления об управленческих компетенциях менеджера, под которыми понимаются субъективные оценки, относящиеся к деловым и личностным качествам менеджера

В соответствии с целью определены следующие задачи:

- выделение и сравнительный анализ дескриптивных характеристик организационной культуры двух торговых организаций на основе выбранной теоретической модели;

- выявление эталонных представлений об управленческих компетенциях менеджера торговой организации; анализ эталонных представлений об управленческих компетенциях менеджера с учетом специфики организационной культуры.

Гипотеза. В рамках выделенной модели организационной культуры существует комплекс эталонных представлений (ожиданий) относительно управленческих компетенции менеджера, специфичный для каждого вида организационной культуры. В соответствии с основной гипотезой предполагалось:

- дескриптивные характеристики культурных переменных двух организаций существенно различаются в сферах кадрового менеджмента, системы контроля и распределения ответственности, профессионального роста, оценки результатов труда и системы принятия решений;

комплекс представлений (ожиданий) относительно управленческих компетенции менеджера тесно взаимосвязан с поддерживаемой культурой в организации.

Основным объектом исследования явились две торговые организации г. Твери. Это достаточно крупные предприятия, которые активно действуют на торговом рынке города и региона. Одна из торговых фирм была открыта как муниципальное предприятие в 1979 году, а затем в 1992 году приватизирована коллективом сотрудников, вложивших в нее свои ваучеры. Другая из исследуемых торговых организаций является частной фирмой, принадлежащей нескольким собственникам. Она имеет представительства в нескольких районах области, а также в Москве. Однородность сравниваемых организаций проверялась по следующим параметрам: вид деятельности; количество сотрудников; социально-демографические характеристики работающих; особенности организационной структуры; устойчивая активность в экономической среде региона

Респондентами эмпирических исследований выступали: продавцы и обслуживающий персонал указанных торговых организаций; руководители этих же предприятий, начальники отделов, работники административно-хозяйственных отделов; посетители магазинов. Общее количество респондентов 244 человека.

Выбор средств психологического исследования организационной культуры организации представляется на сегодняшний день достаточно сложной задачей. Многие методики заимствованы из общей, социальной и медицинской психологии, собственно "оргкультурных" методик пока мало, ощущается дефицит экспресс-методов для применения в консультативной и диагностической работе. Задача усложняется и тем, что организационная культура обладает специфическими особенностями существования, как в формальном, так и неформальном аспектах. Многие авторы указывают на невозможность оценить организационную культуру формальными, количественными методами в силу ее неуловимого, иногда подсознательно-интуитивного контекста [10,14].

Для получения эмпирических данных использовались следующие методы исследования: полустандартизированные интервью с работниками всех уровней системы управления, анализ документов, опрос покупателей, фокусированное групповое полустандартизированное интервью с высшим и средним управленческим персоналом, анкетирование всех сотрудников, комбинированное нестандартизированное наблюдение, контент-анализ.

Полустандартизированное интервью было направлено на выявление поля проблем, связанных с основной трудовой деятельностью работников высшего управленческого звена, феднего управленческого звена, менеджеров и продавцов. С продавцами, управленцами феднего звена и менеджерами использовалось групповое фокусированное интервью. Вопросы задавались преимущественно в открытой форме, в форме проблемных ситуаций, включающих сбор информации о симптомах и причинах проблемного состояния организации, формирование образа желательного состояния и определение действий, позволяющих достичь желательного состояния. Основные темы группового интервью охватывали сферы трудовой деятельности: оценка результатов труда, профессиональный рост, система стимулирования труда, отбор кадров и обучение, взаимоотношения в коллективе, распределение ответственности, психологические трудности в работе.

Анкета для получения количественных оценок требуемых управленческих компетенции менеджера торговой организации, его знаний, умений, навыков была составлена на основе контент-анализа данных полустандартизированного интервью. Анкета включает 24 высказывания, дополненных семибалльной шкалой. Анкета позволяет сравнивать оценки по качествам успешного менеджера между группами продавцов, управленцами среднего звена и администрацией. Метод наблюдения использовался на всех этапах практической работы. Объект наблюдения был определен как: взаимоотношения продавцов и управленцев, личностные и профессиональные проявления, основные организационные и режимные моменты, факторы физической среды в их работе, контакты с покупателями.

Для анализа данных использовалась статистическая компьютерная программа Statistika 5.O. Для оценки достоверности различий использовались U-критерий Манна-Уитни; меры связи коэффициент Пирсона; факторный анализ, а также производился расчет индивидуальных показателей и их качественный анализ.

**Исследование организаций в рамках выделенной модели организационной культуры**

На основе подробного теоретического анализа моделей организационной культуры, предлагаемых в зарубежной литературе, мы остановили свой выбор на модели, предложенной американским психологом Уильямом Оучи [12, 17]. Выбор этой модели обусловлен несколькими причинами. Во-первых, подход У. Оучи базируется на тех переменных, которые непосредственно связаны с управленческой деятельностью менеджера, и тем самым затрагивает различные аспекты управленческого взаимодействия. Именно профессиональные и психологические особенности деятельности менеджера являются предметом нашего исследования. Во-вторых, У. Оучи в своей концепции пытается рассмотреть и синтезировать элементы западной и восточной систем управления, что привлекает своим кросскультурным аспектом исследования. В-третьих, модель У. Оучи позволяет провести сравнительный анализ таких трудных для формального сопоставления феноменов, как корпоративные культурные приоритеты в организации. Теоретическая модель У. Оучи предлагает сосредоточить внимание исследователя на семи оргкультурных переменных:

1) обязательства организации по отношению к своим членам (отбор и увольнение кадров);

1. оценка выполнения работы (качественные или количественные методы);
2. планирование карьеры (временные рамки, специализированная карьера работников или диверсифицированный подход к планированию карьеры);
3. механизмы контроля (формальные и неформальные);
4. принятие решения (коллективное или индивидуальное);

6) распределение ответственности (индивидуальное или групповое);

7) интерес к человеку (избирательный, то есть отношение к работнику как к таковому или холистический подход к работнику как личности).

Информация, относящаяся к работе организаций, была собрана при помощи структурированных и полуструктурированных интервью с работниками всех уровней управления (менеджерами, администрацией, продавцами), а также анализа документов. Обобщение полученных данных по выделенным параметрам производилось на основе контент-анализа индивидуальных и групповых фокусированных интервью, анализа документов и экспертных оценок. По каждому параметру модели организационной культуры составлены подробные отчеты по двум исследуемым организациям. Систематизация полученной информации с учетом теоретического подхода У. Оучи позволила определить границы условных "моделей" организационной культуры в исследуемых торговых фирмах.

Организационную культуру, сложившуюся в первой организации, можно условно назвать "традиционной". Ее характеризует низкая текучесть кадров, долгосрочный найм работников, четкая функциональная дифференциация и иерархичность уровней управления, индивидуальное принятие решения и административный механизм контроля, отсутствие обоснованной, объективной, формализованной системы оценки результатов труда, закрытость коммуникации между вертикальными и горизонтальными уровнями управления, предпочтение отдается стабильности, предсказуемости, порядку. Руководство ориентировано на формальные, бюрократические позиции, чаще уделяет внимание недостаткам и упущениям в работе, культивируется стиль обвинения. Отсутствует система обучения и повышения квалификации. Управленческое звено среднего уровня проявляет пассивное и зависимое поведение, не стремится к инициативе и активности. Основными средствами стимулирования труда является финансовая поддержка, осуществляемая на основе субъективных оценок руководителя среднего звена.

Условно названной нами "рыночной" модели соответствуют краткосрочный найм работников, высокая текучесть кадров, создание условий для профессионального роста, формализованный механизм контроля и оценки трудовой деятельности сотрудников, групповое принятие решения. В целом организацию отличает демократичность управления, наличие деловой атмосферы, достаточная гибкость и динамизм в работе, умение и стремление работать в команде, обязательность работников, чувство значимости выполняемой роли каждым в совместной работе, высокий авторитет руководства Среди ожиданий работников преобладают настрой на изменения, внедрение нововведений, адаптацию. Основными мотивами деятельности являются финансовые аспекты и профессиональный рост. Отличительные особенности: развитые конкурентные отношения, система эффективной коммуникации, формализованная система вознаграждений, готовность к инновациям и самообразованию.

**Исследование управленческих компетенции менеджера в торговых организациях**

Основой изучения необходимых управленческих компетенции менеджера являются результаты полустандартизированного интервью, проводившегося с менеджерами высшего и среднего управленческого звена двух организаций. Опираясь на мнения экспертов и данные контент-анализа интервью, мы выделили перечень основных компетенции, необходимых менеджеру для успешной работы. Сравнение оценок по выделенным качествам показьшает, что самое большое значение управленцы придают объему знаний, необходимых для успешной работы менеджера Уровень профессиональных знаний, включающий основы психологии, экономики, маркетинга, компьютерных технологий, является своеобразной базой управленческой квалификации менеджера Указанный вывод подкрепляется тем фактом, что в "рыночной" организации обязательным условием при приеме на работу является высшее образование.

Далее из табл. 1 видно, что на втором по значимости месте обозначены способности и навыки, связанные с эффективным социальным взаимодействием: открытость, способность строить межличностное взаимодействие, умение устанавливать контакты и обратную связь с подчиненными, общительность.

Таблица 1. Распределение оценок экспертов по основным менеджерским компетенциям (по результатам контент-анализа интервью)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Управленческие | Распределение оценок экспертов | Сумма |
| компетенции, |  |  |  | оценок |
| выделенные экспертами | Эксперт 1 | Эксперт 2 | Эксперт 3 |  |
| 1 .Знания по | 7 | - | 1 | 8 |
| психологии |  |  |  |  |
| 2. Экономические | 4 | - | J | 7 |
| знания |  |  |  |  |
| 3. Знания по | 2 | 5 | 4 | 21 |
| маркетингу и |  |  |  |  |
| компьютерным |  |  |  |  |
| технологиям |  |  |  |  |
| 4. Лидерство | 4 | 3 | 3 | 10 |
| 5. Коммуникативные | 12 | 8 | 6 | 26 |
| качества |  |  |  |  |
| 6 Профессиональные | - | 7 | 2 | 9 |
| знания |  |  |  |  |
| 7. Знание и | 7 | 2 | 2 | 11 |
| понимание |  |  |  |  |
| потребностей |  |  |  |  |
| покупателя |  |  |  |  |
| 8. Навыки | 7 | 8 | 6 | 21 |
| межличностного |  |  |  |  |
| взаимодействия |  |  |  |  |
| 9 Административные | 1 | 2 | 1 | 4 |
| навыки |  |  |  |  |
| 10. Планирование | 4 | 3 | 1 | 8 |
| объема работ |  |  |  |  |
| 11. Кооперативность | 2 | 2 | - | 4 |
| 12. Организаторские | 5 | 4 | 3 | 10 |
| способности |  |  |  |  |
| 13 Способность устанавливать обратную связь с подчиненными | 1 | 4 | о Э | 7 |
| 14 Понимание мотивации поведения сотрудников | 1 | 4 | 2 | 7 |
| 15 Способность контролировать и поддерживать подчиненных |  | 4 | 3 | 7 |
| 16 Стремление к личностному росту | 1 | 2 | 1 | 4 |

Важными для успешной деятельности менеджера, по мнению управленцев, являются также организаторские способности, умение планировать и распределять объем работ, осуществлять рациональный контроль над деятельностью подчиненных, понимать особенности мотивации подчиненных и умело использовать систему стимулирования.

На основе результатов контент-анализа интервью был составлен опросник по управленческим компетенциям менеджера с семибалльной шкалой оценок. Результаты опроса по всей выборке в целом показали, что продавцы ждут от менеджера полной включенности во все дела организации. Так, например, 48% опрошенных считают, что хороший менеджер должен четко и полно объяснять работникам, что от них требуется, каковы последствия в случае невыполнения указанных требований. Только 12% продавцов считают, что менеджер должен объяснять им их задачи постепенно в процессе их выполнения. 78,7% опрошенных уверены, что менеджер должен четко планировать работу, с указанием сроков ее выполнения. Стремление к саморазвитию, к профессиональному росту, к внедрению нового -отличительные черты успешного менеджера, по мнению 49,7% опрошенных; 56% продавцов считают, что хороший менеджер помогает сотрудникам в продвижении по службе, умеет их поддержать в трудных ситуациях.

Использование факторного анализа при статистической обработке данных позволило выделить несколько групп переменных, высоко коррелирующих между собой.

Приводимые ниже списки задают пространство каждого фактора и состоят из характеристик менеджера, вошедших в данный фактор с наибольшими нагрузками.

При анализе фактора 1 видно, что составляющие его содержание характеристики успешного менеджера связаны с общей стратегией управления, используемой менеджером. Причем ориентация на достижение целей организации с опорой на максимальное использование человеческих ресурсов противопоставляется ориентации на собственное видение целей организации и стремление к достижению конечного результата с опорой на самостоятельное выполнение управленческих функций и ролей.

Основное содержание фактора 2 можно определить как сильную деятельностную властность в противоположность коллегиальности и демократичности.

Из описания фактора 2 видно, что успешный менеджер способен сосредоточить в своих руках всю систему управления организацией, без помощи и участия других При анализе данного фактора видно, что составляющие его характеристики в основном связаны с лидерским потенциалом менеджера и особенностями способов поддержания властных полномочий. Данный фактор можно кратко обозначить как "лидерство и власть". Содержание характеристик, входящих в данный фактор, связано с образом менеджера, делегирующего полномочия, стремящегося к внедрению новых технологий и организационных инноваций, с одной стороны. С другой

стороны, с образом менеджера, который сосредоточил всю полноту реальной власти в своих руках, имеет большой практический опыт организаторской работы, "все знает" о деятельности своих подчиненных.

Таблица 2. Структура качеств успешного менеджера

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор 3: распорядительская деятельность и коммуникация | Факторные веса |
| Делает все самостоятельно | Распределяет задания между подчиненными | .516 |
| Дает четкие и прямые распоряжения | Поощряет сотрудников к уточнению задач и способов их выполнения | .503 |
| Всегда держит "руку на пульсе", знает обо всем, что происходит | Организует выполнение работы так, чтобы каждый мог работать самостоятельно | .452 |
| Прирожденный лидер | Должен пройти подготовку по управленческим навыкам | .735 |
| Равномерно распределяет ресурсы | Распределяет ресурсы по степени важности задач | .673 |
| Стремится поддержать стабильность и устойчивость | Стремится к изменениям и внедрению новых методов | .556 |
| Планирует виды и объем работ | Работает рывками, неравномерно | .415 |
| Равномерно распределяет время между различными делами | Уделяет внимание наиболее важной, по его мнению, работе | .713 |

В факторе 3 наиболее выраженными чертами менеджера выступают способность планировать виды и объем работ, устанавливать приоритетность в распределении ресурсов, стремление к поддержанию стабильности, склонность к анализу проблем и прогнозированию перспективных изменений. Данный фактор можно обозначить как "распорядительская деятельность и коммуникация".

Таким образом, в результате проведения процедуры факторизации данных были выявлены факторы, представляющие собой основные параметры, по которым сотрудники торговых организаций оценивают успешного менеджера:

1. результативность-эффективность,
2. лидерство-властность,

3) распорядительская деятельность-коммуникация.

Разумеется, индивидуальные оценки менеджеров гораздо шире и вариативнее выделенных параметров. Данные характеристики являются обобщенными инвариантами восприятия - установками, принадлежащими некоему коллективному субъекту. Значение полученных результатов в том, что они позволяют представить те характеристики, по которым в первую очередь оцениваются успешные менеджеры.

Поскольку в роли испытуемых выступали и профессиональные управленцы, обобщенные характеристики их восприятия позволяют сделать некоторые выводы об особенностях личности современного менеджера Можно предположить, что если специалисты выделяют в качестве важнейших для менеджера определенные личностные черты, то скорее всего наличие именно этих черт и является одним из основных условий высокой эффективности его реальной практической деятельности.

Сравнительный анализ результатов анкетирования сотрудников двух организаций позволил с описанными допущениями ответить на вопрос, какие качества ожидаются от успешного менеджера в организациях с различными организационными культурами. Безусловно, данные портреты не могут считаться исчерпывающими. Однако они могут расцениваться в качестве основы для построения образа руководителя в конкретных видах организационной культуры.

Наиболее выраженной чертой менеджера "традиционной" организации оказалась такая черта, как сдержанность и осторожность. При этом респонденты указывают на интеллект и культуру, а также личное обаяние руководителя. Согласно оценкам респондентов, успешному менеджеру "традиционной" организации свойственны порядочность, недостаточная решительность, отсутствие стремления к внедрению инноваций и самосовершенствованию. Почти все информационные потоки в организации такой руководитель замыкает на себе, стремится поддержать стабильность и устойчивость. Он старается поддерживать "статус-кво", поскольку это дает возможность продержаться в данный период (стихийной рыночной экономики) на рынке услуг. Менеджер "традиционной" организации, по мнению респондентов, должен обладать высоким уровнем профессиональных знаний в данной отрасли, то есть иметь базовое торговое образование, быть прирожденным (харизматическим) лидером и стараться быть в курсе событий, которые происходят в коллективе, вовремя принять соответствующие организационной задаче меры ("держать руку на пульсе").

Менеджер "рыночной" организации имеет иные личностные и деловые качества. Во-первых, он довольно прямолинеен и может быть, поэтому не очень привлекателен. Испытуемые подчеркивали его энергичность, непредсказуемость, силу и властность. Согласно оценкам респондентов, ему свойственно стремление привлекать профессионалов к решению внутриорганизационных проблем (отбор и выдвижение кадров, переобучение персонала). Отмечено также стремление к внедрению новых методов и приемов торговли, поиску новых форм взаимодействия с покупателями в виде широкого спектра дополнительных услуг. Такой менеджер, по мнению респондентов, должен обязательно владеть знаниями по психологии, экономике, маркетингу, высшее образование - обязательное условие. Ему свойственна высокая коммуникабельность, умение устанавливать контакты с работниками всех уровней власти. Он не боится устанавливать обратную связь с работниками и готов поддержать их в сложных производственных ситуациях. В то же время ему свойственны определенная моральная гибкость и изворотливость. Анализ полученных результатов выявил возможность двоякой интерпретации описанных типажей. Неоднозначность трактовки обусловлена различным истолкованием слова "успешный" применительно к менеджеру в сфере торговли. С одной стороны, в данных характеристиках описывались качества усредненного менеджера, обобщались черты как руководителей доперестроечного времени, так и современных высокоэффективных менеджеров-предпринимателей. С другой стороны, характеризуя успешного менеджера, испытуемые исходили из того, что он должен действовать в нашем, еще не совсем сложившемся правовом пространстве. Нельзя также полностью исключить и возможности атрибуции определенным типам менеджера ряда характеристик, свойственных идеализированным представлениям управленцев о том, каким должен быть по-настоящему успешный менеджер.

Выводы

Анализ современных теоретических концепций зарубежных и отечественных ученых показывает, что организационная культура является одним из приоритетных факторов эффективного управления. Однако на сегодняшний день у исследователей нет единого мнения относительно содержания данного понятия. Формирование организационной культуры в значительной мере связано с национальными, историческими различиями, а также с менеджментом.

Содержание организационной культуры задается в том числе и параметрами управления организацией в сферах: кадрового менеджмента, системы принятия решений и распределения уровня ответственности, оценки результатов работы и контроля, коммуникации и межличностных отношений.

Результаты данного исследования позволяют выделить среди торговых предприятий две модели организационной культуры, условно обозначенные как "рыночная" и "традиционная". При этом установлены основные дескриптивные признаки этих моделей по параметрам управления организацией.

В исследовании выявлены эталонные представления или ожидания относительно управленческих компетенции менеджера торговой организации. К ним относится большое число качеств, являющихся профессионально важными как для самой деятельности, так и отдельных ее элементов. Из перечня качеств, к которым данная профессиональная деятельность предъявляет повышенные требования, могут быть выделены наиболее значимые: знания в области теории управления и умения в области практики управления; способность к коммуникации и умение работать с людьми, компетентность в области специализации предприятия.

Полученные данные свидетельствуют о том, что представления о качествах успешного менеджера в сфере торговли существенно различаются в выделенных моделях организационной культуры. По параметру профессиональных знаний выделяется: для "традиционной" модели - базовое торговое образование, для "рыночной" - любое высшее образование, а также стремление к самообразованию в области психологии, экономики, маркетинга По параметру коммуникации сотрудники "рыночной" модели ориентированы на умение менеджера устанавливать обратную связь с подчиненными, а для сотрудников "традиционной" модели важным является умение менеджера всегда быть в курсе всех событий, как положительных, так и отрицательных, что называется "держать руку на пульсе". Параметр "лидерство" в ожиданиях сотрудников "традиционной" модели означает харизматические способности, а для "рыночной" модели - это психологическая грамотность, психологическая поддержка

Выявленные модели организационной культуры торговых предприятий могут быть использованы при изучении механизмов поддержания и изменения культурных процессов в организации, проектировании ее новых видов.

Чрезвычайно перспективным направлением изучения оргкультуры представляется продолжение работы по исследованию влияния национальных особенностей на организационное поведение. Знание особенностей деловой национальной культуры поможет менеджеру осознать причины и возможные последствия многих собственных решений, решений и поступков коллег и подчиненных, руководства и акционеров. Представляется, что колоссальный потенциал, накопленный отечественной психологией управления, может быть успешно использован в изучении организационной культуры.

Список литературы

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. М., 1998.

2. Гителъман Л.Д. Преобразующий менеджмент. М., 1999.

3. Динамика социально-психологических явлений в изменяющемся обществе // Отв. ред. АЛ. Журавлев. М., 1996.

1. Емельянов Е.Н., Поварницина С.Е. Психология бизнеса. М., 1998.
2. Занковский А.Н. Организационная психология. М., 2000.
3. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М., 1999.
4. Лафта Дж. Эффективность менеджмента в организации. М., 1999.

8. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 14. Психология. 1997. N4, С.4-11.

1. Липатов С.А. Организационная культура: социальное познание в организационном контексте // Мир психологии и психология в мире. 1999. №43. С. 106-112.
2. Лютенс Ф. Организационное поведение. М., 1999.
3. Молл Е.Т. Менеджмент: организационное поведение. М, 1998.
4. Оучи У. Теория Z. М, 1987.

13. Социально-психологические исследования руководства и предпринимательства II Отв. ред. А.Л. Журавлев, Е.В. Шорохова. М., 1999.

1. Brown A. Organizational Culture. London, 1995.
2. Hellriegel D., Slocum J.W., Woodman R.W. Organizational behavior. Westpublishing Company, 1995.
3. Morgan G. Images of Organization. London, 1986.
4. Ouchi W.G. Theory Z. Reading, 1981.
5. ScheinE. Organizational Culture and Leadership. San Francisco, 1992.