

ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ЛИЧНОСТИ КАК ЭЛЕМЕНТ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ

.....

И.Г. Юркова*

Основой жизненного потенциала любой организации является организационная культура. Ради чего люди стали членами организации, как строятся отношения между ними, какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют, что, по их мнению, хорошо, а что плохо — все это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе.

В России еще несколько лет назад почти никто не знал словосочетание «организационная культура», однако нельзя утверждать, что до провозглашения перестройки и развития рыночных отношений Россия не знала никакой оргкультуры. Напротив, это была сильная, идеологизированная и политизированная культура, почти единая для всех организаций страны.

В последнее время в российских компаниях возрос интерес к проблеме формирования сильной организационной культуры. Если 3–4 года назад, говоря о своих потребностях в персонале, руководители почти всегда ограничивались требуемой квалификацией и анкетными данными, то сейчас они стали понимать, что организационная культура и сотрудники как ее выразители определяют позиционирование фирмы на рынке, уровень работы с поставщиками, клиентами и коллегами, имидж, производительность и долгосрочную эффективность предприятия.

Понятие «организационная культура» обозначает комплекс глубинных характеристик организации. Если можно говорить, что организация имеет душу, то этой душой является оргкультура.

* Юркова Ирина Геннадьевна — преподаватель кафедры социальной психологии и социологии управления Кубанского государственного университета. Электронная почта: shel@kubannet.ru.

По мнению Э. Шейна, организационная культура — это комплекс базовых допущений, разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции [15, с. 9]. Французский социолог Н. Деметр подчеркивает, что культура организации — это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми членами. Основная функция организационной культуры — создать ощущение идентичности всех членов организации, образ коллективного МЫ [13, с. 82].

Общие для всех сотрудников организации ценности, убеждения, установки определяют нормы поведения. Даже не будучи четко зафиксированными в инструкциях, они все же могут определять способ действия и взаимодействия людей, в значительной мере влияя на ход выполнения работы и на характер жизнедеятельности организации.

Оргкультура может, как помогать организации, создавая обстановку, способствующую повышению производительности и внедрению нового, так и работать против организации, создавая барьеры, препятствующие выработке и реализации корпоративной стратегии. Оргкультура не внедряется, подобно техническим новшествам, а прививается, формируется в ходе целенаправленной работы с персоналом, включающей:

- 1) подбор и расстановку кадров с учетом требований оргкультуры данного предприятия;
- 2) профессиональную и психологическую адаптацию молодых и вновь принятых работников к действующей структуре связей и традициям организационной культуры;
- 3) непрерывную подготовку и повышение квалификации персонала применительно к задачам организации и требованиям оргкультуры;
- 4) воспитание персонала в духе определенных традиций организации и активного отношения к ее развитию.

Именно постоянная и целенаправленная работа с персоналом определяет успех формирования организационной культуры. Даже самая современная структура организации, великолепные оргпроекты, грамотно выполненные должностные инструкции останутся на бумаге, если они не станут образом мышления и базой профессиональной организационной деятельности работников. Требования к профессиональным знаниям, навыкам и качествам руководителей и специалистов, как и других работников, должны формироваться на основе принятой на предприятии идеологии организационного поведения.

В любой организации складывается система представлений, которая явно или неявно определяет, что такое правильное или неправильное, успешное или неуспешное индивидуальное и групповое поведение. Это — часть организационной культуры. Мы используем термины «групповые» и «субъектив-

ные представления» по аналогии с термином «социальные представления», который используется в более широком контексте для описания психологической специфики больших групп.

Классическое определение социального представления дано С. Московичи и рядом его сотрудников. С. Московичи понимает под социальным представлением сеть понятий, утверждений и объяснений, рождающихся в повседневной жизни в ходе межличностной коммуникации. Социальные представления являются в современном обществе эквивалентом тому, что в традиционных обществах рассматривается как мифы и верования. Они могут быть названы поэтому «современной версией здравого смысла» [1, с. 206–207]. Д. Жоделе к этому добавляет: «Категория социального представления обозначает специфическую форму познания, именно знание здравого смысла, содержание, функции и воспроизводство которого социально обусловлены» [4, с. 27]. Социальное представление — это форма познания социальной действительности. Социальные представления рождаются в обыденном, повседневном мышлении для понимания и интерпретации социальной реальности.

Теория «социальных представлений» направлена против американского подхода к социальному поведению, которое, по мнению С. Московичи, «де-социализированно». Поэтому первая задача, согласно теории «социальных представлений», — установить тесную связь между когнитивными процессами человека и социальными макропроцессами, выявить то, что находится «за пределами когниций» и рассмотреть «ткань» социальных отношений, всю их совокупность [16, с. 38].

У социального представления «пристрастная», как использовал этот термин А.Н. Леонтьев [1, с. 209] природа, поскольку факты окружающего мира подвергаются трансформации и оценке под влиянием реального социального опыта индивида. По мере введения нового, непривычного, непонятного в сферу обычного представления наполняются реальным смыслом, следовательно, «окрашиваются» определенным образом и как минимум конкретизируются.

Одна из ключевых идей С. Московичи состоит в том, что социальное представление не есть «мнение» отдельного человека, но именно «мнение» группы, которое можно рассматривать как ее своеобразную «визитную карточку». Не случайно Д. Жоделе настаивал на том, что социальное представление — это «общее видение реальности, присущее данной группе, которое может не совпадать или противостоять взглядам, принятых в других группах. Это видение реальности ориентирует действия и взаимосвязи членов данной группы» [1, с. 207–210].

Чрезвычайно плодотворным оказалось использование теории социальных представлений для анализа организаций. Среди разнообразных подходов, которые разрабатываются сегодня в психологии организаций, видное место занимает когнитивный подход, в рамках которого и используются идеи теории социальных представлений.

Всякая организация обладает всеми характеристиками группы, и ее можно понимать через систему представлений, разделяемых ее членами. В последнее время конституировалась целая область исследований «организационного социального познания», представители которого оперируют понятием «думающая организация».

Австралийские учёные М. Куммеров и М. Инессу выявили ряд сходных черт в феноменах организационной культуры и социальных представлений: они формируются в группе, их разделяют все участники группового процесса, с их помощью «незнакомое» переводится в «знакомое», их правильность поддерживается в коммуникации. Каждый отдельный представитель культуры присваивает выработанный группой способ восприятия мира, образ мыслей, систему оценок. У членов организации складывается общий образ организационной культуры, который является совокупностью их представлений о процессах, протекающих в организации, опосредует их поведение в достижении целей организации.

Социальные представления способствуют формированию социальной идентичности — не просто идентификации индивида с группой, но выработке своего собственного группового самосознания, восприятия себя как элемента системы, имеющей общее мировоззрение, образ (картину) мира.

Наряду с познанием *объективного* социального мира, человек строит его образ — конструирует социальный мир. Под конструированием понимается приведение в систему информации о мире, организация этой информации в связанные структуры с целью постижения ее смысла [1, с. 7].

Термин «образ мира» впервые был предложен А.Н. Леонтьевым: «В психологии проблема восприятия должна ставиться как проблема построения в сознании индивида многомерного образа, образа реальности, т. е. психология образа (восприятия) есть конкретно-научное знание о том, как в процессе своей деятельности индивиды строят образ мира, мира, в котором они живут, действуют, который они сами переделывают и частично создают; это — знание также о том, как функционирует образ мира, опосредуя их деятельность в объективном реальном мире» [7, с. 251–255]. Понятно, что если люди строят образ мира, в котором они живут и действуют, то это образ и социального мира. При этом образ мира выступает одновременно и как исходный пункт познавательного процесса, поскольку он направляет нашу познавательную активность (от него что-то должно идти вонне, указывать, что взять и что отбросить), и как результат этого процесса. Вариативность образа (картины) мира, специфика способов категоризации действительности формируется не только в широких национальных и культурных общностях, но и в различных социальных, профессиональных, возрастных группах. Картина мира, присущая субъекту, опосредуя его восприятие и осознание мира, приобретает как бы самостоятельный онтологический статус, влияя на его реальный жизненный выбор тех или иных поступков, на поведение в целом. Категории как

наиболее общие формы значений выступают родовыми терминами по отношению к более частным значениям. Эти универсальные понятия в каждой культуре связаны между собой, образуя своего рода «модель мира» — сетку координат, при посредстве которых люди воспринимают действительность.

У. Найссер [12, с. 230] настаивал на том, что при изучении процессов познания необходимо больше внимания уделять деталям того реального мира, в котором обитают воспринимающие и мыслящие индивиды, а также структуре информации, предоставляемой миром. Он вводит понятие схемы, являющейся посредником между прошлым опытом и восприятием; основная функция схемы — предвосхищение событий или изменений во внешнем мире, направляющая когнитивную активность субъекта. Схема в концепции Найссера — синоним когнитивной картины.

Индивид приходит в организацию, как правило, с уже сложившимися субъективными представлениями и соответствующим набором категорий. И отнюдь не всегда эти представления согласуются с организационными представлениями. Например, новый сотрудник ориентирован на результат и свободу в принятии решений, а в организации главным считается плавность графиков и четкое следование инструкциям. Или на предприятие, где работа строится на доверии, взаимопомощи и сплоченности, может прийти работник с представлением, что работа — это жесткая конкурентная борьба и цели надо достигать, даже в ущерб хорошим взаимоотношениям.

Если субъективные представления личности расходятся с социальными представлениями, доминирующими в организации, то беседы и лекции бывают явно недостаточными средствами социального управления, поскольку убеждения могут наталкиваться на негативные, враждебные установки. Именно с этим явлением связаны сложности вступления ряда работников в ту или иную организационную культуру. Для них этап социализации, по существу, означает перестройку определенной части своих представлений, что для человека с низким уровнем конформности может стать источником нервных расстройств, переживаний и стрессов. Данное рассогласование, на наш взгляд, является фактором неудовлетворенности как со стороны руководства, так и со стороны личности, низкой мотивации к производительному труду и, как следствие, меньшей профессиональной успешности. Это зачастую приводит к разрыву трудового контракта, несмотря на высокий уровень профессиональных знаний и умений работника. Несогласованность между субъективными представлениями личности и доминирующими в организации внутригрупповыми представлениями может также привести к возникновению контркультур внутри оргкультуры, нарушению кадровой безопасности, проявляющейся в различных формах сопротивления работников нормам, правилам, ценностям и требованиям организации, а следовательно, к высокому уровню конфликтности и низкой производительности организации в целом.

Любая оргкультура эффективно развивается лишь благодаря тому, что ее постулаты, нормы и представления разделяются сотрудниками. Чем выше степень согласованности, тем сильнее на поведение персонала организации влияют нормы и ценности, представления, цели, кодексы и другие структурные элементы оргкультуры. Причем такое влияние не является насильственным, принуждающим, а строится на добровольном и естественном принятии работниками постулатов организационной культуры в качестве своих собственных. Среди факторов, влияющих на степень согласованности можно назвать:

- 1) отбор персонала с учетом соответствия его субъективных представлений доминирующим социальным представлениям в организации;
- 2) социальная перспективность, экономическая успешность и стабильность работы предприятия, создающие у персонала уверенность в будущем, подтверждающие правильность выбранного курса и рождающие приверженность своей организации, ее оргкультуры;
- 3) небольшая (в рамках объективной необходимости) текучесть, поскольку кратковременное пребывание в организации не дает работнику возможность осознать и освоить социальные представления оргкультуры;
- 4) соответствие целей предприятия и целей работника, прежде всего по наиболее полному удовлетворению потребностей обоих, закрепленное в основных элементах оргкультуры;
- 5) наличие в организации пакета эффективных мер и способов формирования и поддержания оргкультуры (внутриорганизационный тренинг, методы социализации персонала, системы поощрения).

Согласованность представлений служит базисом для роста сплоченности персонала. Некоторые авторы полагают, что основные элементы культуры организации принимаются ее членами бездоказательно, они как бы сами собой разумеются. Такое утверждение справедливо только для персонала с достаточно высокой степенью согласованности. Но было бы неправильно утверждать, что только такой персонал и работает на предприятии. Например, в организации с жесткой иерархической культурой работают люди, которые ориентированы на изменения, гибкость и риск и которые, возможно, попытаются изменить сложившуюся ситуацию в организации. Поэтому вопрос доказательств права на жизнь той или иной культуры стоит, и порой достаточно остро.

В данном аспекте организационная культура рассматривается нами как специфическая форма существования взаимосвязанной системы, включающей в себя иерархию социальных представлений, доминирующую среди сотрудников организации, и совокупность способов их реализации, преобладающих в организации на определенном этапе ее развития. Источниками формирования организационной культуры выступают:

1) субъективные представления личности и индивидуально-своеобразные способы их реализации;

2) способы, формы и структура организации деятельности, которые объективно воплощающие некоторые представления, в том числе и субъективные представления руководителей предприятия;

3) оптимальные модели поведения сотрудника в коллективе, которые отражают систему стихийно сложившихся внутригрупповых социальных представлений.

Механизм формирования организационной культуры заключается во взаимодействии ее источников. Взаимопересекаясь, они ограничивают область реально возможных в коллективе способов реализации субъективных представлений и тем самым определяют их доминирующее содержание и иерархию. Иерархическая система выделенных таким образом субъективных представлений порождает наиболее адекватную уже именно ей совокупность способов их реализации, которые, воплощаясь в способах деятельности, формируют внутригрупповые нормы и модели поведения.

Можно выделить два вида организационной культуры: интегративную с высокой степенью согласованности субъективных представлений каждого из сотрудников с системой внутригрупповых социальных представлений и дезинтегративную — с низкой степенью согласованности. Первая характеризуется единством общественного мнения, сплоченностью, стабильностью и силой (когда, например, базовым и в организации, и в представлениях сотрудников считается зарабатывание денег, а какими способами — не важно), вторая — отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью и, как следствие, низкой производительностью. Например, в руководящем составе доминирует представление о том, что работники по своей природе самостоятельны, инициативны и способны брать на себя ответственность, а большинство сотрудников ориентированы на предсказуемость, контроль, четкие правила и задачи.

Л. Константин выделяет модели организационной культуры, характеризующиеся специфическими наборами свойств управления, лидерства, принятия решений, организации взаимодействия и коммуникации, психологических особенностей людей, способных комфортно и продуктивно работать в рамках соответствующих форм. *Закрытая* модель представляет собой жесткую иерархическую структуру с совершенно определенными отношениями власти и подчинения. На вершине пирамиды находится руководитель, который по своим психологическим характеристикам, как правило, оказывается лидером авторитарного склада, тяготеющим к созданию системы абсолютного подчинения. Такая организация ориентируется на традиции, стабильность и преемственность. *Случайная* организация является образованием чрезвычайно динамичным и способным быстро перестраиваться, с высокой готовностью к изменениям. В такой модели индивидуальная свобода дейс-

твий ставится выше корпоративных интересов. Случайность получения информации, случайность в принятии решений, случайность коммуникаций дали название этой организационной модели. Главное свойство *открытой* системы — совместность и психологическое партнерство людей. Эта совместность выражается, прежде всего, в выработке решений, которые обсуждаются всеми сотрудниками и принимаются на основе консенсуса. Основным способом работы такой структуры является разговор «равных с равными». В *синхронной* модели координация действий строится не только на дискуссиях и переговорах, но в первую очередь на сходстве представлений о том, что есть организация и как надо делать дело. Это не активный поиск консенсуса, а спокойная гармония [8, с. 171–182]. Для согласованности индивидуальных представлений с социальными представлениями в организации необходим качественный отбор персонала и целенаправленное обучение, в ходе которого сотрудникам разъясняются доминирующие социальные представления и вырабатываются бесконфликтные методы приспособления к ним.

Анализ практики отбора персонала свидетельствует о расширении в последнее время требований к кандидату на вакансию. Помимо опыта работы, знаний, квалификации и навыков все чаще выдвигаются требования к определенным личностным качествам: ответственность, умение работать в команде, гибкость, оперативность, коммуникабельность, ориентированность на результат, лидерские качества, способность нестандартно мыслить, креативность и т.п.

А.А. Лузаков указывает, что при оценке кандидата на должность нужно уметь определить как минимум три главных качества: мотивацию, потенциал (профессионально важные способности и личностные черты), управляемость. Поскольку проявление тех или иных качеств — это всегда результат совпадения личностных диспозиций (черт, предрасположенностей) субъекта и особенностей конкретной ситуации, при диагностике профессионально важных качеств у претендента на должность следует исходить не столько из нормативной профессиограммы (каким вообще должен быть идеальный бухгалтер или менеджер по продажам), сколько из особенностей конкретной фирмы, сложившихся там условий и требований и даже индивидуально-психологических особенностей руководителя, под началом которого придется работать сотруднику. Профессионал, показавший успешность в одной организационной реальности, не обязательно покажет ее в другой [9, с. 102–105].

Но этого не всегда достаточно. Необходимо учитывать и субъективные представления, с которыми кандидат приходит в организацию, и их соответствие уже сложившейся системе внутригрупповых (социальных) представлений, что вполне оправданно. Необходимые знания и навыки сотрудник может получить либо добрать недостающие в процессе работы. Для этого существуют системы обучения, наставничества, развития, обучающие тренинги, коучинг и т. п. А вот перестроить свою систему представлений, вос-

приятия, изменить отношение к стилю лидерства и основам управления персоналом, поменять свои критерии успеха, систему целей и ценностей может лишь достаточно конформный человек, склонный к подчинению требованиям организации в силу реального либо мнимого давления, оказываемого на работников. Причем чем старше сотрудник, тем сложнее ему перестроиться и адаптироваться в новых условиях к новым требованиям. Многие исследования показывают, что группа может оказывать сильное влияние на индивидов, побуждать их к изменению своего поведения, установок и субъективных представлений в соответствии с групповыми стандартами. Подобные изменения поведения особенно характерны по отношению к значимым группам, членством в которых индивид очень дорожит. Сталкиваясь с групповым давлением, обычно говорят о конформности, под которой понимается поведение индивида относительно позиции группы, меру его подчинения групповому давлению, принятие или отвержение им групповых норм, установок и социальных представлений [5, с. 464].

В зависимости от реакции на групповое давление людей принято делить на конформистов, неконформистов и коллективистов. Первые изменяют свое поведение в направлении группового давления, т.е. соглашаются с требованиями группы. Эмпирические исследования выделяют отрицательную зависимость между склонностью членов группы к конформному поведению и такими их личностными чертами, как интеллект, способность к лидерству, толерантность к стрессу, социальная активность и ответственность. Неконформисты, наоборот, способны успешно сопротивляться давлению группы, противостоять ему, действовать по-своему [13, с. 263–264]. Как показали исследования Кратчфилда, таким людям свойственна интеллектуальная направленность и творческие способности, они проявляют толерантность и чувство долга, верят в себя и устойчивы к стрессам [3, с. 77–78].

Учитывая активность личности в ситуации принятия решений, выделяют уровни конформного поведения: подчинение, идентификацию и интернализацию (Г. Келмен). В случае подчинения влияние группы носит внешний характер. При идентификации личность стремится уподобиться агенту влияния или оправдать ожидания. При интернализации наблюдается совпадение социальных представлений с субъективными представлениями конкретной личности [6].

Затронутая нами проблема отмечается многими современными практиками в сфере управления персоналом. Так, например, М. Мурашов указывает, что потенциальные сотрудники еще в ходе приема на работу должны получить общее представление об организационной культуре. Если HR-департамент (от английского *human resources* – человеческие ресурсы) не уделяет должного внимания такой работе (а это, к сожалению, пока не редкость), то велик риск несоответствия нового сотрудника сложившейся системе. Это грозит сложностями с адаптацией в коллективе, низкой работоспособностью

и большой вероятностью конфликтов. Такой сотрудник почти наверняка сменит место работы при первой же возможности. И наоборот, если человек с самого начала «вписывается» в корпоративную культуру, а не вынужден приспособливаться к ней, то труд будет ему в радость. «При первом разговоре с кандидатом я всегда оцениваю, как он видит свое будущее в компании, какой стиль руководства ему ближе, что мотивирует его, — утверждает менеджер по персоналу группы «ЦентрИнвест». — Благодаря этому я получаю возможность отследить возможные несоответствия кандидата сформированной корпоративной культуре и прогнозировать потенциальные конфликты. Если система ценностей сотрудника не соотносится с системой ценностей, разделяемой большинством, то он достаточно быстро будет транслировать свое недовольство «по горизонтали» — осознанно или нет. Такие ситуации, естественно, вряд ли можно назвать конструктивными и способствующими созданию общего позитивного настроения в коллективе» [11, с. 26–28]. Недавно принятые на работу сотрудники обычно уходят из компании по двум основным причинам: они или не справляются с обязанностями вследствие своего недостаточного профессионализма, или оказываются не соответствующими корпоративной культуре компании. Поэтому чтобы избежать ошибки, нужно заранее проверить соответствие личностных качеств будущего сотрудника корпоративным ценностям компании [10, с. 52].

Опытные HR-менеджеры понимают, насколько важно правильно рассчитать, впишется ли кандидат в корпоративную культуру компании. Интервьюер должен иметь четкое представление о корпоративных ценностях компании и продумать, какие основные критерии корпоративной культуры ему бы хотелось видеть в новом сотруднике. Например, по словам Ф. Гасимова, кандидата психологических наук, директора по персоналу группы «Разгуляй-Центр», от сотрудников ждут организованности, дисциплинированности, подтянутости и ориентации на результат, а на руководящих должностях помимо этих качеств требуется готовность много и продуктивно работать. Говоря о важности корпоративных навыков, В. Дворцова, генеральный директор компании «Визави Консалт», приводит следующий пример: «В одной компании за несколько месяцев сменилось пять секретарей. Устав от подобных перемен, представители компании обратились к нам за помощью. И оказалось, что в этой молодежной фирме очень демократичные порядки, которые заставляли вышколенных педантичных секретарш чувствовать себя не в своей тарелке. Мы подобрали им хорошо подготовленную, но «тусовочную» девушку-секретаря, которая отлично вписалась в коллектив. Жизненные приоритеты и мотивация кандидата должны совпадать с теми, которые предлагает работодатель» [2, с. 47–48].

Поэтому организации должны стремиться нанимать людей с мировоззрением и субъективными представлениями, идентичными своей культуре, что является вполне закономерным и естественным. Такой набор выгоден с раз-

личных позиций: работник быстрее социализируется и адаптируется в благоприятном для него микроклимате, растет его чувство удовлетворенности трудом в силу совпадения личных целей с целями организации, снижаются стрессы и конфликты на рабочем месте и, наконец, укрепляется безопасность организации, поскольку при отборе отсеиваются кандидаты, которые впоследствии могут разрушающим образом повлиять на основные внутригрупповые представления и характеристики данной оргкультуры. Однако требования к кандидатам при отборе не должны носить одиозный характер и быть непомерно жесткими, поскольку в погоне за работниками, безусловно соответствующими организационной культуре, компания может потерять не только высококвалифицированный персонал, но и упустить свой шанс на дальнейшее развитие оргкультуры, внесение в нее новой волны, свежего ветра перемен и совершенствования.

Литература

1. *Андреева Г.М.* Психология социального познания. М.: Аспект Пресс, 2000.
2. *Батурина О.* Интервью с кандидатом как попасть в десятку // *Кадровый менеджмент.* 2003. № 2.
3. *Годфруа Ж.* Что такое психология: В 2 т. М.: Мир, 1992. Т. 2.
4. *Донцов А.И., Емельянова Т.П.* Концепция «социальных представлений» в современной французской психологии. М.: МГУ, 1987.
5. *Занковский А.Н.* Организационная психология. М.: Флинта, 2002.
6. *Кричевский Р.А., Дубовская Е.М.* Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты. М.: МГУ, 1991.
7. *Леонтьев А.Н.* Образ мира // *Леонтьев А.Н. Избранные психологические произведения:* В 2 т. М.: Педагогика, 1983. Т. 2.
8. *Липатов С.А.* Методы социально-психологической диагностики организации // *Введение в практическую социальную психологию.* М.: Наука, 1994.
9. *Лузаков А.А.* Слово и дело в управлении организацией, или Зачем предприятию нужна идеология // *Человек. Сообщество. Управление.* Краснодар: КубГУ, 2000. №3/4.
10. *Махина Т.* Адаптация новичков: слагаемые эффективности // *Кадровый менеджмент.* 2003. № 2.
11. *Мурашов М.* Корпоративная культура: российская практика // *Кадровый Менеджмент.* 2003. № 6.
12. *Найссер У.* Познание и реальность: смысл и принципы когнитивной психологии. М.: Прогресс, 1981.
13. *Рюттенгер Р.* Культура предпринимательства. М.: ЭКОМ, 1992.
14. *Шевандрин Н.И.* Социальная психология в образовании. М.: Владос, 1995.
15. *Шейн Э.Г.* Организационная культура и лидерство. М.: Инфра-М, 2002.
16. *Moscovici S.* The Phenomenon of Social Representations // *Farr R., Moscovici S. (eds). Social Representations.* Cambridge; P.: PUF, 1984.