

РАЗДЕЛ IV. ПСИХОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

УДК 159.9 : 33

Гайдамашко И.В., Конюхов Н.И., Селезнев В.Н.
Московский государственный областной университет

ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК РЕЗУЛЬТАТ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНСАЛТИНГОВОГО АГЕНТСТВА

I. Gaydamashko, N. Konuhov, V. Seleznev
Moscow State Regional University

ENTERPRISE'S ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGE AS A RESULT OF A CONSULTING AGENCY'S INTELLECTUAL ACTIVITY

Аннотация. В статье предлагается научно обоснованная Программа изменения (совершенствования) организационной культуры современного российского предприятия. В сжатой форме представлен интеллектуальный продукт, который может быть положен в основу начала работы малого совместного предприятия, открываемого в гуманитарном вузе на основании Указа Президента РФ от 04.08.2009. При разработке Программы использованы наработки успешных и признанных европейских, американских и российских консультантов. В заключение делается вывод о том, что для внедрения организационной культуры управления необходима работа сотрудников в команде.

Ключевые слова: организационная культура, консалтинг, концепция конкурирующих ценностей, социально-психологический климат, социально-психологическое сопровождение изменения организационной культуры.

Abstract. The article offers a scientifically based program of the organizational culture change (improvement) of a modern Russian enterprise. The authors present an intellectual product that can become the basis for the start of a small joint venture, being set up in a humanitarian higher education institution on the basis of the Decree of the President of the Russian federation of August 4, 2009. While developing the program the authors used the achievements of some recognized European, American and Russian consultants. In conclusion the authors resume that the implementation of the management organizational culture demands the staff's team work.

Key words: organizational culture, consulting, the concept of rival values, socio-psychological climate, socio-psychological support of the organizational culture change.

В 2009 г. Президент России Дмитрий Медведев принял закон о малых предприятиях при вузах, который разрешает бюджетным научным и образовательным учреждениям создание хозяйственных обществ в целях практического применения результатов интеллектуальной деятельности. В университетах традиционной гуманитарной направленности и, прежде

всего, на факультете психологии таким результатом являются чаще неафишируемый опыт психологического и организационного консультирования преподавателей кафедр и научных сотрудников лабораторий. В этой статье авторами была предпринята попытка анализа и профессиональной рефлексии такого опыта на примере управления изменениями в организационной культуре современных российских предприятий (ОКП) энергетики. Консалтингом предприятий занималось Агентство [8], реализующее заказ с помощью предложенной К. Камерон и Р. Куинн [5] и адаптированной Агентством стратегии. Следует подчеркнуть, что неадаптированное и неапробированное привнесение зарубежных разработок организационной культуры в деятельность отечественных предприятий во многих случаях может быть некорректным: важно учитывать и наш менталитет, и степень готовности предприятия к восприятию иностранных методик [3].

Подробно познакомится с концепцией конкурирующих ценностей можно в книге К. Камерон и Р. Куинн (1999) [5]. Сейчас же сделаем акцент на том, что в подавляющем большинстве организаций преобладает какой-то один тип культуры или делается акцент на нескольких из четырех известных типов: органическом, демократическом, иерархическом или рыночном. Конкретные типы складываются в результате аккумуляции тех ценностей, допущений и приоритетов, которые становятся доминантными по мере того, как организация принимает вызовы внешней среды и настраивает себя на изменения. Доминантные культуры помогают ей идти к согласованности и устойчивости, становиться все более восприимчивой и гибкой по отношению к быстро меняющемуся внешнему окружению. Поскольку остальные типы культуры – волне предсказуемым образом – также развиваются с течением времени, организация то и дело сталкивается с необходимостью менять наряду со многими другими формами организационных изменений и собственно организационную культуру. Без этого большинство инициатив по изменени-

ям, таких как TQM, сокращение размеров, реинжиниринг и бригадные формы работы, довольно быстро прекращают оправдывать ожидания [2].

Программа совершенствования организационной культуры всегда эксклюзивна для каждого предприятия. Вместе с этим она опирается на общие подходы, разработанные и апробированные в настоящем исследовании. Агентством был разработан алгоритм действий консультантов по совершенствованию организационной культуры предприятия, психологическое содержание которого составляет система специальных воздействий на организацию (см. рис.). Он включает в себя следующие этапы.

1. *Диагностика и оценка ОКП.* Участники – консультанты и члены управленческой команды. Цель – построение профиля ОК «теперь» и ОК «предпочтительно».

а) Обсуждение того, как команда воспринимает культуру, характеризующую организацию в настоящий момент. Цель – добиться консенсуса в отношении восприятия профиля организационной культуры всеми членами команды. Не допускать простого осреднения оценок.

б) Еще раз выполнить задания по методике оценки ОК, но теперь определить рейтинг того, какой организация должна стать в будущем. Остальные члены команды тоже должны повторить процедуру, предусмотренную методикой, определяя на этот раз рейтинг «Предпочтительно» для будущей культуры. Каждый член команды должен сделать расчет профиля организационной культуры по оценкам «Предпочтительно».

в) Обсуждение того, как команда в целом видит культуру, которая должна характеризовать организацию в будущем. Добиться единого понимания.

г) Сравнить профили культур «Теперь» и «Предпочтительно». Четко определить расхождения, которые помогут идентифицировать, в каких именно измерениях необходимо начать изменение культуры.

д) Графически изобразить каждый вопрос, определяемый методикой ОКП.

е) Составить заключение о типе культуры предприятия, ее согласованности, силе и сравнить организационную культуру предприятия с определенными показателями нормативных групп, полученными в ходе нашего исследования. Сравнения помогут идентифицировать изменения культуры, которые могут потребоваться.

2. Планирование действий.

а) Четко определить, какие именно изменения культуры необходимо осуществить. Установить, на каких квадрантах акцент будет усилен, а какие придется акцентировать в меньшей степени.

б) Выяснить, что предполагают и что не предполагают иницируемые изменения культуры.

в) Выбрать два-три случая или события, иллюстрирующие ключевые ценности, которые желательно сохранить неприкосновенными в будущей культуре организации. Изложить их в форме рассказа таким образом, чтобы прояснить стержневые ценности, необходимые в предпочтительной культуре. Подобранные истории должны содержать саму сущность будущей культуры организации.

3. Организация действий.

а) Добиться согласия в управленческой команде в том, каким именно действиям необходимо дать старт, каким нынешним действиям положить конец и какие из них должны продолжаться, чтобы начался процесс изменения организационной культуры.

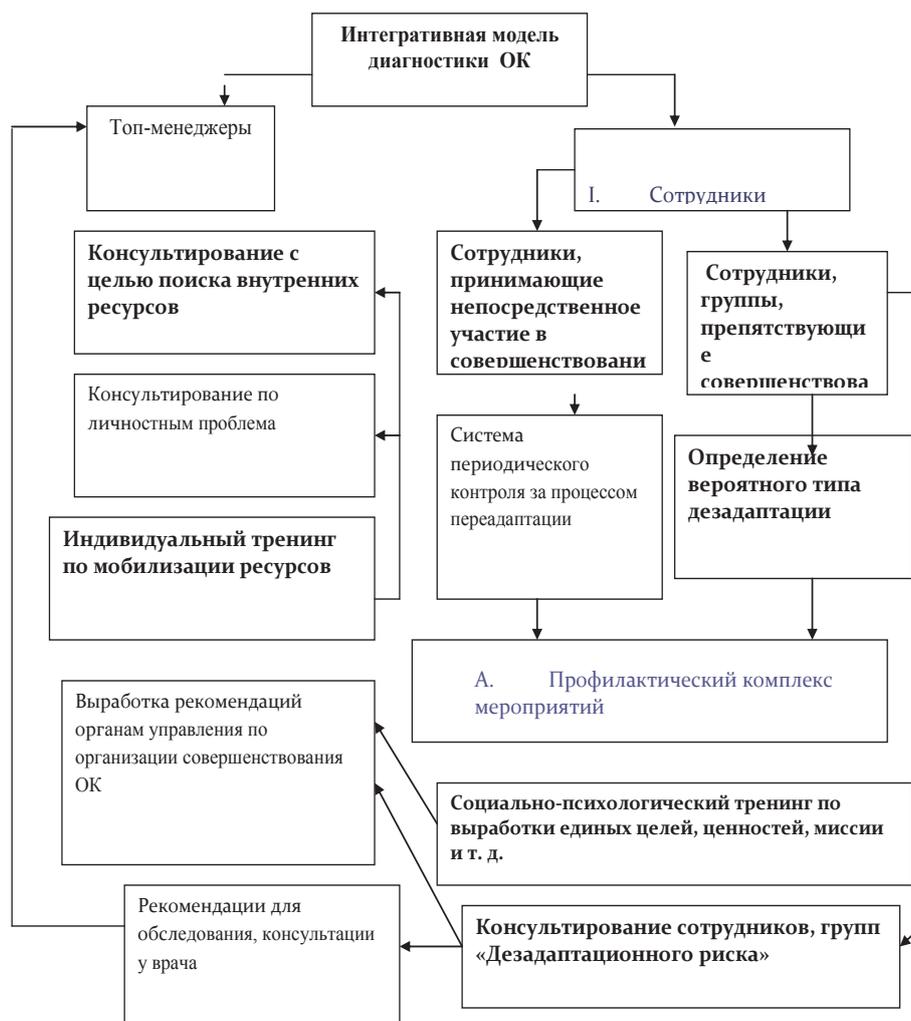


Рис. Схема социально-психологического воздействия на организацию по Полосину А.В., 2004

б) Конструирование инициатив по целенаправленным изменениям, опираясь на принципы организационных изменений К. Адизеса [1].

в) Найти несколько ключевых шагов, которые можно реализовать немедленно. Использовать стратегию, которая позволит начать процесс изменения культуры и получать видимые результаты. Разработать календарные таблицы и ориентиры, сформулировать пригодные для отчетности цели.

г) Реализовать стратегию общения, которая откроет каналы двусторонней связи, способные обеспечить информацию об изменениях всех участников. При разработке стратегии необходимо четко определить то, каким образом, когда, где и кто будет доводить до сознания людей новые культурные ценности. Составить план на основе постоянного и исчерпывающего общения с коллективом.

4. Подкрепления изменений в предпочтительной ОКП.

а) Идентифицировать самые разнообразные аспекты управления в организации, которые должны быть изменены. Особо рассмотреть следующие атрибуты ОКП: структуру, символы, системы, штаты, стратегию, стиль лидеров и навыки менеджеров.

б) Персонализировать изменение культуры. Четко определить требования к поведению и области компетентности, которые каждый член управленческой команды должен будет развить или усовершенствовать для олицетворения новой культуры в своей управленческой деятельности.

в) Помощь членам команды определить, какие именно перемены в личном поведении будут способствовать изменению культуры. Использовать методику оценки профессиональных управленческих навыков. Составляя планы личного совершенствования с целью повышения управленческой компетентности, обратиться к рекомендациям, изложенным в приложении. Цель приложения состоит в том, чтобы дать стимул к размышлениям о действиях или поведении, которые могли бы способствовать движению организации к желаемой будущей культуре. Оно призвано дать пред-

ставление об определенных стартовых соображениях. Менеджеры часто говорят, что они знают, куда хотели бы двинуться (например, усилить акцент на органическом квадранте), но не знают, с чего начать, т. е. не вполне отдают себе отчет в том, какие действия инициировать или за что взяться в первую очередь. Данные рекомендации действий были составлены на основании соображений множества менеджеров, которые уже начали культурные изменения, но многое из перечисленного может не иметь отношения к конкретным обстоятельствам, поскольку в каждой организации есть нечто, характерное только для нее.

Конечно, попытка изменить ОКП – дело трудное. Оно требует чрезвычайной обязательности и преданности своей работе, по крайней мере, у части команды менеджмента. Лояльность, обязательность, преданность и доверие особенно необходимы, когда есть несоответствие между показателями деятельности организации и требованиями, предъявляемыми потребителями, внешней средой или стандартами высокого качества. Не обойтись без них и в том случае, когда успешное будущее менеджеры видят лишь в смещении направлений деятельности организации. В перечисленных обстоятельствах заведомая предрасположенность к процессу изменения культуры является определяющим фактором грядущих побед организации.

Процессы и методики, разработанные или адаптированные в научных исследованиях, могут помочь менеджерам начать изменение культуры и упростить процесс его реализации. С другой стороны, реальная работа по совершенствованию культуры, наибольшая трудность заключается в том, чтобы фактически внедрить задуманные изменения и соблюсти заповеди нарождающейся новой культуры. Следовательно, менеджеры должны воспринимать и инструменты оценки, и процессы реализации только как некий фундамент для созидания измененной культуры, а не полагаться на них так, будто вся предстоящая работа ограничивается перечисленными выше шагами. Усилия по изменению могут быть запланированы на много лет.

Правомерно рассматривать приведенную здесь интегративную стратегию, сочетающую достоинства активной внешней и активной внутренней стратегии, как пример управления по целям, или целевого стратегического управления. Эта последовательность процедур, на наш взгляд, подходит и для решения проблем, относящихся к организационной культуре и ее отдельным элементам.

Для выяснения результативности приведенной программы был проведен квазиэксперимент, в ходе которого сравнивались 2 энергетические предприятия.

Была выдвинута гипотеза. Процесс совершенствования ОКП будет более результативным, если на предприятии организовать его психологическое сопровождение, реализуемое по специальной Программе. Программа должна включать в себя целенаправленное социально-психологическое воздействие на эмоциональный, когнитивный, поведенческий компоненты социально-психологического климата как трудового коллектива, так и управленческой команды, их социальной идентификации, снижению внутригрупповой и межгрупповой конфликтности. На таком предприятии совершенствование ОКП будет проходить динамичнее, чем на том, где оно проводится по традиционной схеме структурных, прежде всего, организационно-штатных изменений.

План эксперимента был выбран достаточно традиционный – экспериментальный план с экспериментальной и контрольной группами (4-й экспериментальный план по Д. Кэмпбеллу) [7]. В качестве контрольной группы было выбрано предприятия примерно той же сферы деятельности (энергетика), численности трудового коллектива (350 человек), численности управленческой команды (8 человек), успешности в бизнесе (средняя), изменяющего свою ОК в том же направлении (от преобладания иерархической ОК к повышению доли демократической ОК). Показатели социально-психологических условий совершенствования ОК в контрольной группе были получены в ходе предыдущей работы сотрудников Агентства и находящихся в его

базе данных. Временная разница замеров составила 4 месяца.

Проведенная рандомизация участников квазиэксперимента способствовала выравниванию начальных показателей социально-психологического климата, сплоченности, конфликтности, групповой социальной идентификации ($p < 0,01$ по t-критерию Стьюдента). Структура ОК на предприятиях также статистических различий не имела ($p < 0,01$ по F-критерию). После проведенного воздействия в экспериментальной группе произошли статистически значимые изменения в структуре ОК ($p < 0,01$ по F-критерию). В качестве независимой переменной выступила реализация Программы, важной задачей которой являлось манипулирование социально-психологическими условиями. Зависимой переменной – показатели ОК, время их изменения, внешние непсихологические показатели результативности деятельности предприятия (замерялись через год после реализации Программы). Проверка на статистическую значимость послеекспериментальных данных показала на уровень $p < 0,01$ различий между показателями зависимой переменной (структуры ОК) и $p < 0,05$ непсихологических показателей. Полученные данные показывают, что изменения на уровне организационной культуры произошли, вместе с этим непсихологические показатели успешности в бизнесе показали, что и на предприятии, где проводился традиционный консалтинг, начались изменения. Количественный анализ подтверждался наблюдениями и беседами, глубинными интервью с участниками эксперимента.

Следует подробнее остановиться на формировании позитивных установок к нововведениям, которые особенно интенсивно происходят в специализированных инновационных играх, сильно отличающихся от традиционных деловых игр «жесткого типа», где играющих обучают определенным навыкам в решении стандартизированных задач. Инновационные игры, разработанные по методике В.С. Дудченко, направлены на раскрытие творческого потенциала участников, принимающих решения в ситуациях

неопределенности. Общие признаки инновационных игр таковы [4]:

1) участники работают над решением «размытой», а не жестко структурированной задачи;

2) основой игры является групповая работа, в процессе которой вырабатывается непредсказуемый интеллектуальный продукт;

3) в ходе игры возникает феномен групповой сплоченности как ориентация на совместные ценности;

4) в группах постоянно формируется установка на инновационное поведение;

5) в процессе выработки инновационного проекта резко возрастает интерес участников к своим собственным профессиональным проблемам, решение которых они находят в работе группы;

6) очень сильно актуализируется потребность участников в диагностике положения дел в фирме;

7) возникают навыки совместного решения инновационных проблем;

8) формируется потребность в деловом и межличностном общении участников игры.

Целью инновационной игры является отработка социально-психологических условий творческого преобразования личности. Каждый участник должен переосмыслить себя в творческом самораскрытии личностного «Я» в групповом решении инновационных задач. Это и есть высший уровень саморефлексии, который формируется в групповом осознании, осмыслении и переосмыслении своих профессиональных и личных возможностей. Группы отработывают модели реальной ситуации (МРС), модели желаемой ситуации (МЖС) и модели идеальной ситуации (МИС), представляя смысловое графическое изображение на ватмановских листах.

Инновационная игра предполагает предварительную организационную проработку. Решение о проведении такой игры протяженностью в 4-5 дней оформляется приказом генерального директора, в котором указаны место и сроки, перечислены фамилии участников, которых предварительно предложили консультанты после ознакомления с положе-

нием дел на предприятии. Участников, как правило, увозят вечером на автобусах в учебный центр (пансионат), для того чтобы они сменили обстановку. Таким образом, инновационная игра начинается с изменения образа жизни ее участников. Перед отъездом всех их знакомят с программой игры и результатами диагностики предприятия. Вечером в пансионате консультанты знакомятся с участниками игры и по результатам этого знакомства формируют группы по 7-8 человек (5-8 групп). Основные требования к формированию групп таковы: группы должны быть приблизительно равны по своим возможностям; они должны состоять из участников, разных по возрасту, полу, профессии, должности и опыту; представители конфликтующих сторон включаются в одну группу.

У многих участников сформированные группы вызывают разочарование. Бурный протест вызывает и объявленный распорядок игровых дней: с 9 до 22 ч. Надежда на то, что во время игровых дней можно будет отдохнуть, пропадает. Будущие участники игры хотят взять реванш за срыв надежд, интенсивно общаясь между собой, согласно российскому менталитету, до глубокой ночи: «Ну надо же, что придумали с этой игрой! И отменить нельзя!» Утром участников игры разводят по помещениям (учебным классам), где им предстоит работать. Консультанты знакомят их с игровыми правилами, которые состоят в том, что участники игры называют друг друга по имени и на «ты»; работают в «общий котел»; уважают мнение друг друга; работают на взаимопонимание (нельзя говорить: «Вы меня не поняли», а нужно: «Я не смог это как следует объяснить»).

Затем каждый член группы представляется другим, причем он должен сказать, чем он может помочь работе группы, а чем – помешать. Для фиксации в памяти других своего имени нужно придумать ассоциацию – яркий образ, который запомнился бы всем. Это – один из способов, как обратить на себя внимание. Участники игры впервые задумываются: «Как лучше себя преподнести?» Потом консультант предлагает начать групповую работу и

10–15 мин. ни во что не вмешивается. Все в растерянности смотрят друг на друга, задают вопросы консультанту: «Что делать?» Он молчит. Наконец кто-то из группы раздает всем бумагу и ручки и предлагает обсудить наметенную для решения задачу. Так выявляется организационный лидер.

Таким образом начинается первый этап групповой работы, на котором выявляется специализация каждого члена группы, намечаются способы и формы координации, спонтанно распределяются роли, в которых каждый в чем-то начинает дополнять других. Возникает вторичное осознание своего «я». Вся группа в целом выявляет болевые точки предприятия и на их основании определяет себе задачу. Интеллектуальный продукт первого этапа групповой работы оформляется в качестве схем.

Второй этап групповой работы – определение реальной ситуации на предприятии с точки зрения поставленной задачи. Консультант предлагает изобразить интеллектуальные наработки в образной форме – нарисовать их видение. Так включается образное мышление играющих, которое помогает актуализировать внутренние интеллектуальные ресурсы каждого. Модель реальной ситуации рисует каждый, а потом полученные результаты обсуждаются в группе. В итоге возникает схематический, графический и иллюстративный образ реальной ситуации, разработанный уже всей группой.

На выработку этой образной модели уходит 2-3 часа. Но группа полностью погружается в поиски совместного приемлемого результата, обсуждая нюансы даже во время обеда: так бывает велика вовлеченность в творческий процесс. Кроме того, это обсуждение отражает глубинные личностные переживания каждого, потому что изменения необходимы для всех, чтобы выжить.

Третий этап групповой работы – диагностика и постановка проблем. На этом этапе осуществляется поиск глубинных причин неблагополучия. Это самый сложный этап работы, который требует от группы полного напряжения сил; на нем выявляется самая

главная «болевая точка». Ее можно выявить наиболее точно, если группа конструирует модель желаемой ситуации.

Четвертый этап групповой работы – конструирование желаемой ситуации (т. е. модели решения проблемы). Это наиболее ответственный период, потому что принятие решения требует довольно сложной процедуры взвешивания рисков. Но, по правилам игры, группа обязана принимать только те решения, которые могут быть выполнены самими участниками. Это приучает группу трезво подходить к принятию и реализации решений, которые являются инициативными «снизу», а не управленческими «сверху».

Каждый этап сопровождается дискуссией между группами, организуемой консультантами во второй половине дня с целью проверки наработанных идей, образов, а потом и инициативных решений. Межгрупповые дискуссии помогают участникам инновационной игры овладеть ее приемами: в первый день они только учатся дискутировать, а в последний уже эффективно их используют.

Одновременно в группах проводятся тренинги по лучшей самоорганизации работ и по приобретению опыта совместной групповой деятельности.

Пятый этап инновационной игры – оценка своей групповой работы и каждого члена группы по тому вкладу, который внесен в конечный интеллектуальный продукт. Но активность группы перед этим уже замерялась консультантом по 7-балльной шкале. Так что предварительная ее оценка по этому параметру имеется. Теперь важна оценка по конечному результату. Вот здесь-то и происходит рефлексивное отслеживание самих себя.

Однако в этой инновационной игре есть и то, что снижает эти рефлексивные эффекты. После окончания игры ее участники сталкиваются на предприятии с суровой действительностью, и им приходится спуститься с небес на землю. Они начинают понимать, что все их наработки повисают в воздухе из-за возникновения сильного психологического противостояния. Скоро участники игры приходят к выводу, что все пережитое

и выстраданное ими в игре нуждается в специальной программе организации нововведений. Поэтому подготовка инновационной игры должна базироваться на такой посылке: «Игра разрабатывается для высшего руководства. Оно обязательно должно присутствовать на игре в качестве экспертной группы хотя бы в последний день, когда раскрывается вся квинтэссенция игровых наработок». Если это условие не соблюдается, то игра становится бессмысленной, потому что потом она коварно мстит своим участникам. В ансамблевых деловых играх также возникают рефлексивные переживания, но они концентрируются на выигрышах и проигрышах, позволяя включать экономическое мышление. Такие рефлексивные переживания формируют установки на победу, в которых успехи и неудачи оцениваются с точки зрения не только социальной психологии, но и психологии экономической. Участникам игры приходится взвешивать риски в оценке управленческих решений, рисковать, играя на деньги. Вот и оказывается, что игра – это бизнес, а бизнес – это игра. В отличие от инновационных, ансамблевые деловые игры требуют меньше времени на их проведение (до трех дней), но больше времени на их подготовку, так как проводятся с ключевыми фигурами предприятия, которые принимают важные управленческие решения прямо в игре и сами хотят проверить условия, способы и механизмы их реализации в отыгрышах «сбойных» ситуаций. Их не нужно чрезмерно погружать в иллюзорный рефлексивный мир переживаний групповой солидарности, так как они находятся в жестком реальном мире. Но им необходимо показать горизонты, чтобы они смогли работать, формируя прежде всего заделы на будущее. Поэтому в ансамблевых деловых играх рефлексивные переживания приближены к реальности, а организация игровых процедур максимально адаптирована к реальным ситуациям.

Исходным в конструировании игрового ансамбля является отбор команд игроков [6]. Консультантами Агентства была использована практика Ю.Д. Красовского, ко-

торая позволяет выделить четыре способа отбора таких команд в производственном объединении (или на предприятии). Первый способ предполагает подбор команд по принципу агрегированности: экономическая служба; инженерная служба; служба компьютерного обеспечения; коммерческая служба; кадровая служба; служба капитального строительства и руководители производств (начальники цехов). Второй способ предполагает подбор командных звеньев по производствам (если это – производственное объединение), где 3-5 производственных зон, которые представлены каждая в отдельности «своей» командой во главе с директором того или иного производства. В экспертную же группу входят генеральный директор со своей командой. Тогда игровой ансамбль организуется по принципу автономности. Третий способ предполагает подбор команд таким образом, чтобы в деловой игре участвовали все руководители функциональных подразделений и все руководители подразделений производственных: в этом случае командное представительство достаточно, но многочисленность команд (до 13-14 в одном игровом поле) затрудняет управление деловой игрой. При таком подходе игровой ансамбль организуется по принципу дифференцированности. Четвертый способ предполагает объединение руководителей в команды не по функциональной и производственной принадлежности, а по признаку личной взаимной заинтересованности в решении деловых проблем. Руководители разных подразделений могут сформировать «свои» команды (временные творческие коллективы) на основе личной расположенности друг к другу. В этом случае игровой ансамбль организуется по принципу взаимоизбирательности. Однако такой способ организации деловой игры может быть более эффективным на стадии внедрения нововведений. Именно это в конечном счете и приводит к игровым и постигровым рефлексивным эффектам. Если психологические барьеры к нововведениям так или иначе преодолеваются на высшем уровне управления,

то они должны преодолеваться и на среднем, и на низшем уровне. Практика показывает, что может быть несколько вариантов их проведения.

Во-первых, ансамблевые деловые игры могут проводиться прямо на предприятии во второй половине дня начиная со среды. Тогда они заканчиваются в субботу вечером. Так проводились, например, деловые игры в ходе формирующего эксперимента. Однако в среду и в четверг такие игры «идут» нелегко. В эти дни участники игры психологически оказываются в двойственном положении: будучи на игре, они не входят в нее целиком, так как им мешает ответственность за завтрашний рабочий день.

Во-вторых, ансамблевая деловая игра может проводиться на выезде (с четверга по воскресенье), когда ее участники целиком погружаются в игровой мир. Это дает возможность спланировать насыщенные игровые сюжеты (каждый из 6-7 туров). Психологически выездная игра гораздо эффективнее.

В-третьих, ансамблевые деловые игры могут проводиться в производственном объединении на каждом из производств. Затем после этой серии игр проводится общая 3-дневная игра (с четверга по субботу) с обязательным участием команды генерального директора.

В-четвертых, ансамблевые деловые игры могут проводиться (либо на предприятии, либо на выезде) с включением в них руководителей-дублеров или руководителей-стажеров.

В-пятых, ансамблевые деловые игры можно проводить как непрерывный цикл обучения руководителей на предприятии с последующим отрывом от производства на недельный срок. Руководителям предприятия предлагаются четыре взаимосвязанные деловые игры, на которых они учатся организационной культуре управления.

Внедрить организационную культуру управления можно только в командах единомышленников, переживая вместе с ними взлеты и падения. Такие команды нужно формировать на предприятиях, создавая тем самым культурные образцы поведения.

Таким образом, Агентство получило интеллектуальный продукт в виде Программы совершенствования организационной культуры предприятия. Такой продукт может быть использован малым совместным предприятием при гуманитарном вузе, открытым на основании Указа Президента России от 04.08.2009.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Адизес И. Управляя изменениями (+CD). – СПб., 2012. – С. 224.
2. Аксеновская Л.Н. Ордерная модель организационной культуры: монография. – М., 2007. – С. 303.
3. Булгаков А.В., Аксеновская Л.Н. Межгрупповая адаптация в организации: ордерный аспект // Вестник МГОУ. Серия «Психологические науки», 2008. – Т. 2. – № 2. – С. 77–89.
4. Дудченко В. Деловая инновационная игра как метод исследования и развития организации. – [Электронный ресурс] Портал «ПСИ-ФАКТОР» <http://psyfactor.org/igra.htm> (дата обращения: 11.09.2011).
5. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ, под ред. И.В. Андреевой. – СПб., 2001. – С. 334.
6. Красовский Ю.Д. Архитектоника организационного поведения. – М., 2003. – С. 334.
7. Кэмпбелл Д. Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях. – СПб., 1996. – С. 358.
8. Полосин А.В. Социально-психологические условия совершенствования организационной культуры современного российского предприятия: дисс. ...канд. психол. наук. – М., 2004. – С. 275.