

Калашников Александр Игоревич,

ассистент, кафедра общей психологии, руководитель информационного отделения научно-методического информационного центра, Институт психологии, Уральский государственный педагогический университет (Екатеринбург); 620017, пр-т Космонавтов, 26, к. 353; e-mail: Kalashnikov@e1.ru.

**ЭТНИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
В КОНТЕКСТЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ**

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: организационная культура; корпоративная культура; организационная лояльность.

АННОТАЦИЯ. Обрисовывается проблема взаимовлияния организационной лояльности и национальных особенностей корпоративной культуры.

Kalashnikov Alexander Igorevich,

Assistant Lecturer, Department of General Psychology, Head of Informational Department of Scientific-methodological Informational Centre, Institute of Psychology, Ural State Pedagogical University, Ekaterinburg.

**ETHNIC PECULIARITIES OF CORPORATE CULTURE
IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL LOYALTY OF EMPLOYEES**

KEY WORDS: organizational culture; corporate culture; organization loyalty.

ABSTRACT. In the article the problem of mutual influence of organization loyalty and ethnic features of corporate culture is described.

В связи с увеличением международного сотрудничества с участием России – появлением и функционированием многонациональных организаций, где работают сотрудники иностранных государств, реализацией межкультурных проектов в учебных заведениях, включением российских студентов в программы обмена студентами, обменом опытом среди преподавателей вузов разных стран, а также с другими процессами глобализации – актуализируются проблемы, связанные с особенностями межкультурного взаимодействия. В круг этих вопросов входят этнические особенности корпоративной культуры в контексте организационной лояльности.

Развитая корпоративная культура компании, как отмечает Е. С. Кайдаржи, является важным фактором экономической эффективности. Автор эмпирически подтвердил влияние корпоративной культуры на эффективность хозяйственной деятельности коллективных субъектов труда [4]. В то же время корпоративная культура, по мнению И. В. Долгополовой, может стать «инструментом управления персонала с психологической точки зрения» (И. В. Долгополова). Ученый отмечает, что, хотя носителями корпоративной культуры являются сами люди, тем не менее, во многих организациях можно заметить следующее явление: чем больше руководство занимается вопросами корпоративной культуры, тем в большей степени она отделяется от личности сотрудников, становясь атрибутом организации, а не личности. «В результате уже сотрудник должен менять ценности и подстраиваться под философию органи-

зации» [1]. Другими словами, сотрудник может влиять на развитие корпоративной культуры, а также сам подвергаться ее влиянию.

Включение в непривычную корпоративную культуру, например, корпоративную культуру другой страны, может давать различные эффекты, в том числе снижать, либо повышать организационную лояльность сотрудника. Высокая организационная лояльность, в свою очередь, может способствовать его интеграции в корпоративную культуру, а низкая – мешать этой интеграции. В связи с этим только лояльный сотрудник может быть частью корпоративной культуры: он готов принять традиции организации, интегрировать философию своей жизни и философию компании, личные ценности и ценности предприятия, индивидуальные цели и организационные, что в результате повышает эффективность компании.

Всё вышесказанное демонстрирует, насколько важно выделить и изучить национальные особенности корпоративной культуры, которые могут влиять на динамику организационной лояльности сотрудника к компании-работодателю.

Цель данной статьи – выделить национальные особенности корпоративной культуры и обозначить проблему взаимовлияния организационной лояльности и корпоративной культуры разных стран.

Корпоративная культура и организационная лояльность – тесно связанные понятия. М. В. Шумейко считает, что к основным элементам организационной культуры можно отнести человеческий фактор, ло-

яльность работника к компании и набор традиций, задача которых – укреплять внутреннюю структуру организации [8]. С учетом этого представляется целесообразным рассмотреть содержание понятия «корпоративная культура».

Данное терминологическое сочетание используется в отечественной литературе наряду с выражением «организационная культура». И. В. Долгополова, опираясь на опыт сопровождения предприятий в области психологии управления, устанавливает различие между организационной и корпоративной культурой. Первая, как считает автор, определяет поведение людей на предприятии, так как задает желательные и ограничивает нежелательные модели трудовых действий сотрудников, а вторая определяет духовную жизнь в организации и является скорее следствием сформированной организационной культуры [1, с. 145].

Н. Н. Могутнова отмечает, что в отечественной литературе можно встретить четыре точки зрения на соотношение данных понятий [См.: 7].

1. Корпоративная культура тождественна организационной. Обе имеют сходные компоненты: традицию, философию, ценностные ориентации и т. д. (О. С. Вихарский, С. В. Иванова, Л. В. Карташова, Е. Д. Малинин и др.).

2. Корпоративная культура – часть организационной культуры (Л. Колесникова, Ю. Д. Красовский, Б. З. Мильнер, Е. Г. Молл, В. Перекрестов, В. В. Щербина).

3. Корпоративная культура – это культура больших производственных, торговых объединений с определенной формой экономической и юридической структуры (О. А. Сайченко).

4. Корпоративная и организационная культура – самостоятельные феномены (Н. Н. Могутнова, И. В. Долгополова и др.). Н. Н. Могутнова в качестве общих элементов выделяет артефакты, миссию организации, условия труда. В то же время в организационную культуру входит сама структура организации (выраженная в документах, приказах), а в корпоративную – «ценности, приобщение к которым не может происходить столь прямо в силу специфики этого явления» [Цит. по: 7].

В данной статье мы опираемся на четвертый подход, в рамках которого корпоративная и организационная культуры рассматриваются как самостоятельные понятия, так как сотрудник, вне зависимости от степени своей лояльности к организации, в той или иной мере будет следовать нормам, правилам и в целом модели трудового поведения того учреждения, в котором работает, но только устойчивая организаци-

онная лояльность позволит ему интегрироваться в корпоративную структуру и культуру организации.

Вследствие этого ограничимся рассмотрением содержания понятия «корпоративная культура», так как специфика понятия «организационная культура» охарактеризована выше.

Л. Элридж, А. Кромби под корпоративной культурой понимают уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т. п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей [10]. А. Х. Шварц и С. Дэвис считают, что эти нормы определяются комплексом убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации [16]. У. Оучи в качестве причин появления представлений о ценностях и убеждениях указывают на символы, церемонии и мифы [15].

Такого же мнения придерживаются С. Мишон, П. Штерн, в соответствии с чьими взглядами корпоративная культура – это совокупность поступков, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятиям, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта [14].

Исходя из вышеназванных определений, корпоративная культура – уникальная совокупность поступков, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, нормам, убеждениям, образцам поведения и передаются из уст в уста в качестве жизненного опыта.

В отечественной литературе можно встретить следующие дефиниции интересующего нас термина. Д. В. Львов под корпоративной культурой предлагает понимать систему событий и процессов, конституируемых, с одной стороны, типовыми экзистенциальными переживаниями, состояниями, стереотипами восприятия и образами, с другой стороны – декларируемыми и латентными нормами и ценностями [5, с. 2].

С. А. Михайлина определяет корпоративную культуру как комплекс тех необходимых знаний, навыков, верований, а также разделяемых данным кругом профессионалов ценностей и норм поведения, которые формируются в ходе совместной деятельности членов организации для достижения общих целей и позволяют им действовать взаимоприемлемым образом, исполнять значимые для них роли [6, с. 3].

Приведенные трактовки позволяют выделить следующие содержательные компоненты в понятии корпоративной культуры:

- нормы, ценности, убеждения и ожидания, образцы поведения;

- церемонии и мифы;
- систему событий и процессов;
- типовые экзистенциальные переживания;
- комплекс знаний, навыков, верований.

Таким образом, под корпоративной культурой можно понимать совокупность событий, процессов, знаний, навыков, верований, которые определяют нормы, ценности, убеждения, ожидания, образцы поведения и экзистенциальные переживания и разделяются членами организации посредством ритуалов и мифов.

Обозначив содержание понятия «корпоративная культура», вернемся к рассмотрению предположения о том, что последняя тесно связана с лояльностью к организации. В связи с этим следует рассмотреть понятие организационной лояльности и обозначить его структурные составляющие.

Изучение проблемы лояльности в научной литературе довольно популярно. Назовем только некоторые работы: С. Джейрос – «Модель организационной лояльности: проблемы измерения» [13]; Н. Селамат, Н. Нордин, А. А. Аднан – «Возобновление организационной лояльности учителя: эффект трансформационного поведения лидера» [17]; В. Чо, С. Хуан – «Профессиональная лояльность, организационная лояльность и намерение покинуть организацию для профессионального роста» [9]; В. Доминьяк – «Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации» [3].

Несмотря на значительное количество исследований, до сих пор немало дискуссионных вопросов. Они связаны с возможностью контролировать текучесть кадров, повышать эффективность организации за счет лояльного сотрудника, прогнозировать динамические процессы в компании и т. д. В. И. Доминьяк отмечал, что при описании организационной лояльности в русскоязычных работах используются различные термины [См.: 3]: лояльность (Л. Г. Почебут, В. А. Чикер, 2000; Л. Г. Почебут, К. В. Харский, 2003, 2004; В. И. Доминьяк, 2000, 2001, 2002, 2004; А. В. Ковров, 1998, 2004), приверженность (М. И. Магура, 1998, 1999; М. И. Магура, М. Б. Курбатова, 2001; Е. В. Доценко, 2001; Д. С. Витман, 2004; Е. В. Сидоренко, 2004), преданность (Л. Джуэлл, 2001), патриотизм (М. И. Магура, 1997). В англоязычной литературе применяют два термина: “organizational commitment” и “employee loyalty”. Существенных различий в их употреблении нет, и часто они используются как синонимы или сходные конструкты (например, в трудах следующих исследователей: Steen, 1999; Kalbaugh, 1999; Goman, 2006; Hardy, 2002;

Fullagar, Barling, 1991; Barling et al., 1992; Fuller et al., 2003; McElroy, Morrow, Laczniak, 2001). В научной литературе чаще встречается термин “organizational commitment”, в популярной – “employee loyalty” [См.: 3].

В своих работах В. И. Доминьяк, поднимая вопрос о содержании вышеперечисленных терминов, предпочел использовать понятие «лояльность», в значение которого включил содержание понятий приверженности, верности, преданности, а также англоязычных терминов «commitment» и «loyalty» [3].

В 2002 г. на основании проведенного анкетирования В. И. Доминьяк определил, что сотрудники и руководители коммерческих предприятий могут понимать лояльность как доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом, осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств, в том числе неформальных, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия [2].

Проанализировав существующие у российских и зарубежных ученых подходы к лояльности, В. И. Доминьяк сделал вывод, что под лояльностью следует понимать социально-психологическую установку, характеризующую связь сотрудника с организацией и определяющую ее силу, включающую **эмоциональную** (чувства, эмоции по отношению к организации), **когнитивную** (разделение и принятие организационных ценностей, целей, норм, правил и т. д.) и **поведенческую** (интенциональную (готовность прикладывать усилия в интересах организации) составляющие [3].

В рамках данной статьи считаем целесообразным использовать термины «лояльность», «приверженность», «organizational commitment» и «employee loyalty» как синонимы, а под лояльностью понимать социально-психологическую установку, включающую данные составляющие, в соответствии с позицией В. И. Доминьяка.

Для того чтобы определить национальные особенности организационной лояльности в контексте корпоративной культуры, за основу возьмем выделенные Гиртом Хофстедом параметры описания культуры наций и данные его исследования, проведенного в 1967–1973 гг., которое включало в себя диагностику сотрудников компании «IBM» разных стран (около 50 стран) [12].

Перечислим и охарактеризуем упомянутые параметры [11]:

– **индивидуализм / коллективизм** (Individualism vs. collectivism – IDV) пони-

мается как стремление к достижению индивидуальных либо коллективных целей в организации. Предпочтение отдается социальной структуре «Я» перед социальной культурой «Мы»;

– **индекс дистанции власти** (Small vs. large power distance – PD) определяет, в какой мере сотрудники организации воспринимают различия в положении и статусе администрации и подчиненных;

– **избегание неопределенности** (Weak vs. strong uncertainty avoidance – UA) – определяется отношением к ситуации неопределенности в жизни и бизнесе;

– **мужественность/женственность** (Masculinity vs. femininity – MAS) – параметр, который выражается в стремлении к маскулинности (настойчивость, наличие материального вознаграждения для достижения успеха), противопоставленном стремлению к феминности (сотрудничество, теплое отношение, скромность и забота о слабых).

В 2010 году Майкл Минков выделил следующие параметры:

– **прагматичность/нормативность** (Pragmatic versus Normative (PRA) – определяет потребность объяснить и найти истину в том, что происходит вокруг. Истина во многом зависит, с одной стороны, от ситуации, контекста и времени, с другой – от потребности в установлении истины и необходимости в личностной стабильности;

– **снисходительность / сдержанность** (Indulgence versus Restraint – IND.) – степень контроля своих желаний и импульсов. Тенденция к относительно слабому контролю над импульсами – «снисходительность», а относительно сильный контроль – «сдержанность» [11].

С опорой на работы Гирта Хофстеда, Герта Хофстеда и Майкла Минкова [11; 12] можно соотнести вышеназванные параметры с национальными особенностями жителей разных стран. Для сравнения мы выбрали те страны, которые совместно с Институтом психологии ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический уни-

верситет» принимают участие в следующих международных проектах: проекты «Глобальное лидерство» и «Глобальное понимание» (Россия, США, Китай), «Межкультурный диалог по-русски» (Россия, Польша).

На основании шести представленных параметров (см. табл.) охарактеризуем национальные особенности корпоративной культуры разных стран в аспекте организационной лояльности.

КОНТЕКСТ РУССКОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Российские работники больше ориентированы на коллективизм, нежели на индивидуализацию. Это может выражаться в стремлении иметь близкие, неформальные отношения с коллегами с ориентировкой на приятную, дружественную атмосферу на работе. В то же время при восприятии новых, незнакомых сотрудников к ним относятся формально и холодно. Однако формальность может выступать в качестве знака уважения. Культивируются чувство долга, лояльности, сплоченности и привязанности к организации. Впрочем, ориентировка на коллективизм присуща в большей степени коллегам, находящимся на одном уровне карьерной лестницы, так как для российских компаний в основном характерно соблюдение дистанции в отношениях между руководителями и подчиненными. Это может выражаться в стиле управления, в эмоциональной дистанции, в сильной дифференциации заработной платы. При этом низкие показатели по шкале «мужественность/женственность» и «снисходительность/сдержанность» свидетельствуют о том, что подчиненные могут принимать доминирующее поведение, терпеть его, контролируя свои желания и импульсы, но только от руководителя, а не от коллег. В целом для российских компаний характерна феминность в отношениях, которая выражается в недооценке своих достижений, скромности, интуитивности в принятии решений, а также в восприятии качества жизни как признака успеха.

Таблица. Национальные особенности культур*

Параметры	Страны			
	Россия	США	Китай	Польша
Индивидуализм/коллективизм	Коллективизм	Индивидуализм	Коллективизм	Индивидуализм
Дистанция власти	Большая	Ниже среднего	Большая	Большая
Мужественность/женственность	Феминность	Маскулинность	Маскулинность	Маскулинность
Избегание/неопределенности	Высокое	Ниже среднего	Ниже среднего	Высокое
Прагматичность/нормативность	Прагматичность	Нормативность	Прагматичность	Нормативность
Снисходительность/сдержанность	Сдержанность	Снисходительность	Сдержанность	Сдержанность

* Составлено на основе данных Гирта Хофстеда, Герта Хофстеда и Майкла Минкова (2010) [11].

При столкновении с ситуацией неопределенности будущего российские работники почувствуют дискомфорт. Неоднозначные ситуации вызывают волнение, которое может выражаться в страхе перед перспективой покинуть организацию, в сопротивлении переменам. Русские не любят принимать рискованных решений и брать на себя «лишнюю» ответственность, вследствие чего предприниматели пытаются уменьшить неоднозначность и неопределенность будущего с помощью законов, правил, политики, регламентов, которым, впрочем, не всегда следуют. По мнению Ф. Тромпенаарса, это свойственно для культур «конкретных истин».

Россия – страна с прагматическим мышлением, поэтому люди в ней считают, что правда зависит от ситуации, контекста и времени и невозможно понять всю сложность жизни.

КОНТЕКСТ АМЕРИКАНСКОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Американцы стремятся не допустить вмешательства организации в личную жизнь, отстаивают свою независимость. При этом американцы будут жертвовать семьей ради работы, тратить свободное время в основном на достижение успеха и цели, а не на семейные отношения. Показатели успешности очень важны в американской корпоративной культуре: доминируют ценности признания, успеха, карьерного роста, материального благополучия, реализации амбиций. Стремятся удовлетворить свои потребности любой ценой. Успешность обязательно афишируется. Нет цели быть успешным для себя, успех должны заметить другие, это дает возможность свободно говорить о своих достижениях и поощрять даже незначительные достижения коллег. Для американской культуры, в которой не придается большое значение различию в положении, руководители более доступны для общения с подчиненными, выше вероятность децентрализации и участия работников в управлении компанией. Проявления индивидуальной инициативы поощряются в организациях. При оценке и вознаграждении учитывается личный вклад, а карьерный рост обеспечивается на основе компетенций и «рыночной стоимости» работника. Отсутствие стремления к коллективизации говорит о формальном, деловом характере отношений между сотрудниками. Желание попробовать что-то новое и другое делает американцев терпимыми к неопределенности в будущем с надеждой на успех. Компании стабильно готовы идти на риск, и нередко это становится возможным за счет склонности американцев анализировать новую информацию для установления

истины. Познание истины является путем к личной стабильности. Соперничество и конкуренция внутри компании рассматриваются как нормальное явление, способствующее улучшению производительности деятельности организации.

КОНТЕКСТ КИТАЙСКОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Китайская корпоративная культура, как и российская, больше ориентирована на коллективизм, нежели на индивидуализацию. Близкие отношения в организации приоритетнее формальных. Бóльшей ценностью обладают достижения коллектива, чем индивидуальные. Руководство компании находится далеко от подчиненных, между руководителем и его работником много иерархических уровней. Руководитель решает все вопросы по принципу «сверху вниз». Чаще встречается авторитарный стиль и авторизация управления; существовать такому стилю позволяет китайская сдержанность. Решения руководителя являются результатом рациональных размышлений. Руководители занимаются решением стратегических задач, часто связанных с высокой степенью риска. Нормы и ценности базируются на иерархических представлениях. Люди, обладающие властью, ориентированы на определенные блага и привилегии. В таких организациях значительно дифференцирована заработная плата, невысока квалификация работников низкого уровня. Присутствует необходимость в обеспечении успеха, ориентация на достижение цели. Возможны жертвы семьей и свободным временем ради работы. Корпоративный дух организации стимулирует достижение цели и успеха. Доминируют ценности признания, успеха, карьерного роста, материального благополучия, реализации амбиций. Китайских студентов очень волнуют их оценки, так как это показатель успешности, либо возможность быть успешным. Неопределенность будущего не представляется угрожающей.

Китай – страна с прагматическим мышлением, поэтому люди в ней считают, что правда зависит от ситуации, контекста и времени и невозможно понять всю сложность жизни.

КОНТЕКСТ ПОЛЬСКОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Польская корпоративная культура нацелена на индивидуализацию. Индивидуальные цели выше коллективных. Несмотря на стремление поляков к индивидуализации, наблюдается большой разрыв между руководителями компании и подчиненными, в связи с чем в структуре компании прослеживается жесткая иерархия. В связи

с этим менеджеру необходимо по-особому выстроить коммуникацию: давать понять, что все в организации значимо, хоть и не равны. В целом для польских компаний характерна маскулинность корпоративной культуры, которая выражается в желании посвятить жизнь работе, соревновательной борьбе как стремлению к успеху, который определяется победой. При этом есть ощущение, что действия ограничены социальными нормами и потворство себе неприемлемо.

При столкновении с ситуацией неопределенности будущего польские работники будут чувствовать дискомфорт, неоднозначные ситуации могут вызывать волнение, что может выражаться в страхе перед перспективой оставить организацию, в сопротивлении переменам. Организационные традиции очень важны. Польские компании нетерпимы к неортодоксальному поведению и идеям, присутствует эмоциональная потребность в правилах, представление о том, что время – деньги, безопасность – важный элемент трудовой культуры.

Польша – страна с нормативным мышлением. Познание истины является путем к личной стабильности. Правда зависит от ситуации, контекста и времени.

В связи с выделенными особенностями корпоративной культуры разных стран необходимо отметить, что несовпадение элементов корпоративной культуры в той или иной мере влияет на лояльность к организации в другой стране. Например, ожидание более официальных отношений между коллегами, стремление к индивидуальным результатам у американских сотрудников может сдерживать проявления лояльности в российских компаниях (нормативный компонент лояльности), и наоборот, совпадения в ожиданиях, например в попытках уменьшить неоднозначность и неопределенность будущего за счет правил, законов и политики в российских и польских компаниях, будут поняты и поддержаны зарубежными коллегами, что поможет, к примеру, русскому работнику чувствовать лояльность к польским компаниям (нормативный компонент лояльности).

Проведенное исследование позволяет сделать ряд выводов.

Различают организационную и корпоративную культуру: организационная культура определяет желательные и ограничивает нежелательные модели трудовых действий в организации, которые определяются формальными нормами, уставом, должно-

стными обязанностями, правилами поведения и т. п., а корпоративная культура определяет «духовную жизнь» организации и понимается как совокупность событий, процессов, знаний, навыков, верований, определяющих нормы, ценности, убеждения, ожидания, образцы поведения и экзистенциальные переживания, разделяемые членами организации посредством ритуалов и мифов.

Под организационной лояльностью можно понимать социально-психологическую установку, характеризующую связь сотрудника с организацией и определяющую ее силу, включающую **эмоциональную** (чувства, эмоции по отношению к организации), **когнитивную** (разделение и принятие организационных ценностей, целей, норм, правил и т. д.) и **поведенческую**, интенциональную (готовность прикладывать усилия в интересах организации) составляющие [3].

С опорой на эмоциональный, когнитивный и поведенческий компоненты можно выделить следующие элементы организационной лояльности: **приверженность, эмоциональность, нормативность, идентификация, вовлеченность.**

Национальные особенности корпоративных культур характеризуют следующие параметры: **индивидуализм/коллективизм, дистанция власти, мужественность/женственность, избегание неопределенности, прагматичность/нормативность, снисходительность/сдержанность**, а также **краткосрочная/долгосрочная ориентация на будущее.**

Корпоративная культура России, США, Польши и Китая имеет различия по рассматриваемым параметрам. Отличия могут влиять на организационную лояльность сотрудника-иностранца.

Работнику необходимо заранее представлять, какие этнические особенности корпоративной культуры будут влиять на организационную лояльность и каким образом, какие особенности помогут ему интегрироваться в корпоративную культуру другой страны, а какие помешают этому процессу.

Корпоративная культура иностранных компаний требует более тщательного изучения с точки зрения включенных в нее норм, традиций, философии и т. д. Это позволит на более высоком качественном уровне проследить взаимосвязь корпоративной культуры и организационной лояльности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Долгополова И. В. Категория корпоративной культуры в психологии управления // Вестн. Перм. ун-та. Философия. Психология. Социология. 2013. № 4 (16).

2. Доминяк В. И. Лояльность персонала как социально-психологическая установка. // Персонал-Микс. 2002. № 5. С. 73.
3. Доминяк В. И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации : дис. ... канд. психол. наук. СПб., 2006.
4. Кайдаржи Е. С. Влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности коллективных субъектов труда : автореф. дис. ... канд. психол. наук. / МГУ им. Ломоносова. М., 2007.
5. Львов Д. В. Архетипическая составляющая корпоративной культуры : автореф. дис. ... канд. филос. наук. Красноярск, 2012.
6. Михайлина С. А. Социально-философский анализ поведенческих регуляторов в корпоративной культуре : автореф. дис. ... канд. филол. наук. М., 2013.
7. Могутнова Н. Н. Первые шаги. Корпоративная культура: понятие, подходы // Социологические исследования. 2005. № 4.
8. Шумейко М. В. Типология корпоративной культуры // Общество: политика, экономика, право. 2008. № 1.
9. Cho V., Huang X. Professional commitment, organizational commitment, and the intention to leave for professional advancement: An empirical study on IT professionals // Information Technology & People, 2012. № 25 (1). P. 31–54.
10. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. London : Allen&Unwin, 1974.
11. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed. McGraw-Hill (USA), 2010.
12. Hofstede G. Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Thousand Oaks CA : Sage Publications, 2001.
13. Jaros S. Allen Meyer Model Organization Commitment: Measurement Issues. The Icfai Univ. Pr., 2007.
14. Michon C., Stern P. La dynamisation sociale. Paris : Ed. d'organisation, 1985.
15. Ouchi W. Theory "Z": How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA : Addison-Wesley, 1981.
16. Schwartz H., Davis S. Matching corporate culture and business strategy // Organizational dynamics. 1981. Summer.
17. Selamat N., Nordin N., Adnan A. A. Rekindle Teacher's Organizational Commitment: The Effect of Transformational Leadership Behavior // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2013. Vol. 90. P. 566–574.

Статью рекомендует д-р психол. наук, проф. С. А. Минюрова.