



Взаимосвязь восприятия и привлекательности корпоративной культуры с организационной идентификацией сотрудников

НЕСМЕЯНОВА Роксана Константиновна

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

ЛИПАТОВ Сергей Алексеевич

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

В статье рассматривается проблема взаимосвязи воспринимаемой корпоративной культуры и организационной идентификации сотрудников. Наличие данной взаимосвязи подтверждено многими эмпирическими исследованиями, однако её особенности и характер не до конца прояснены. Установлено, что на неё оказывают влияние различные переменные, как усиливая, так и ослабляя её. В статье приведен краткий теоретический обзор данной проблемы и представлены результаты проведённого эмпирического исследования. Его *целью* было прояснение характера взаимосвязи между оценками корпоративной культуры работниками организации и их организационной идентификацией, а также проверка непосредственной функции такой переменной, как привлекательность организационной культуры — либо в качестве модератора, либо в качестве медиатора в данной взаимосвязи. *Дизайн исследования.* В исследовании приняли участие 67 респондентов. Все они являются сотрудниками коммерческих организаций, с образованием не ниже средне-специального. Сбор данных проводился в один этап, участникам предлагалось заполнить анкету, составленную из четырёх блоков. Данные были математически обработаны с помощью корреляционного анализа и анализа частных коэффициентов корреляции. *Результаты.* Получены данные о том, что уровень идентификации с подразделением положительно связан с уровнем идентификации с организацией в целом. По полученным результатам можно сделать вывод, что статистически значимая взаимосвязь между воспринимаемой корпоративной культурой и организационной идентификацией опосредуется привлекательностью организационной культуры. Таким образом, когда сотруднику воспринимаемая культура корпорации кажется привлекательной, более вероятно формирование у него положительной формы идентификации с организацией. *Перспективой* разработки данного направления исследований является создание комплексной концептуальной модели, учитывающей силу и направление влияния всех выявленных переменных, опосредующих данную взаимосвязь.

Ключевые слова: корпоративная культура, организационная идентификация, привлекательность корпоративной культуры, медиатор, модератор.

Введение

В современном цивилизованном мире для многих людей различные организации являются местом, где проходит значительная часть их жизни и деятельности. К тому же материальное положение сотрудников, как правило, значимо зависит от качества их ролевого поведения и успешности корпорации в целом (Bergami, Bagozzi, 2000). Именно членство в организации в наше время является одной из наиболее важных форм принадлежности человека к социальной группе. В развитии и благополучном функционировании организаций немаловажную роль играет сложившаяся там социально-психологическая атмосфера, которая заметно влияет на общую производительность и эффективность труда. Изучение этой проблематики показало, «что процветающие компании отличаются высоким уровнем культуры, которая формируется в результате продуманных усилий, направленных на развитие духа организации» (Липатов, 1997, с. 55).

Корпоративная культура (её восприятие, оценка и возможная интериоризация сотрудником) в полной мере описывает психологический и организационный контекст, в котором осуществляется деятельность. Именно поэтому на рубеже XX и XXI столетий актуальной темой исследований в сфере организационной психологии является взаимосвязь между идентификацией сотрудников с организацией и их представлениями о сложившейся корпоративной культуре. Проведённые научные исследования показали, что связь между этими двумя конструктами не прямая и не столь очевидная (Dutton, Dukerich, Harquail, 1994). Фактически она всегда опосредована различными переменными. Кроме того, выявленные связи не однозначны, они также различаются по своей силе и направлению (Липатов, Жилкина, 2005). Изучение данной взаимосвязи может помочь не только в её детализации и прояснении возможных промежуточных переменных, но и приблизит к созданию целостной концептуальной модели.

Корпоративная культура

Несмотря на неослабевающий интерес к данной теме, единого общепринятого определения корпоративной культуры до сих пор не существует. В научной среде её зачастую рассматривают с двух позиций: либо как систему общих мнений и ценностей, разделяемых всеми сотрудниками, либо как характерную черту, отличающую одну организацию от другой. В социальной психологии под корпоративной (организационной) культурой принято понимать «систему коллективных представлений о нормах, ценностях, способах поведения, принимаемых и разделяемых членами организации» (Липатов, 1999, с. 111). Субъектом же корпоративной культуры является организация.

Каждая корпорация, независимо от своих размеров, обладает сложившейся культурой, воспринимаемой её сотрудниками и явно распознаваемой сторонними наблюдателями. Как полагают зарубежные ученые (Камерон, Куинн, 2001; Haneberg, 2008; Chen, Yang, 2013), организационная культура либо изначально закладывается основателем фирмы, либо формируется в процессе деятельности компании, в том числе посредством процесса коммуникации, в рамках которого руководители и сотрудники взаимодействуют и общаются друг с другом. Зачастую также подчёркивается важность идентификации сотрудников с культурной концепцией организации, поддерживаемой лидером. Следует отметить, что, по мнению П. Вейлла, культура «...формирует у членов данного культурного сообщества довольно уникальную общую для них психологию» (Вейлл, 1993, с. 149). Преломляя данную точку зрения в орга-

низационном контексте, можно сказать, что сотрудники разделяют основные понятия, убеждения, общепринятые нормы и ценности конкретной корпорации, и, базируясь на этом, создают специфичное социальное и физическое окружение (Липатов, 2002).

Обращаясь к сути организационной культуры, можно заметить некоторые различия в позициях зарубежных и отечественных ученых. Так, Э. Шейн говорит о культуре в контексте скрытых ощущений и представлений, свойственных определённой группе, и используемых для создания разделяемой ими базовой модели поведенческих норм (Шейн, 2007). В свою очередь, Т. Ю. Базаров и Б. Л. Ерёмин полагают, что феномен корпоративной культуры проявляется в способах и стратегиях управления, нормативах поведения, ценностных ориентирах и вероятностных ожиданиях (Базаров, Еремин, 2002).

Из вышесказанного можно заключить, что корпоративная культура — ключевое многоаспектное явление, под воздействием которого у сотрудников происходит в определённой степени синхронизация таких психических явлений, как восприятие, мышление и эмоции. Это позволяет теоретически выстраивать необходимые формы поведения в соответствии с провозглашёнными целями, ценностями и миссией организации. Благополучная адаптация и, как следствие, идентификация работников с организацией повышает вероятность соответствия их поведения желаемым эталонам.

Примечателен такой факт — тот смысл, который учёные вкладывают в используемые ими понятия, может непосредственно влиять на подходы к проводимым исследованиям, их концептуальные схемы и результаты. Что касается категоризации организационных культур, следует отметить, что в современной науке нет единой общепринятой типологии, однако существуют несколько наиболее признанных, представленных в Таблице 1.

Таблица 1. Основные типологии организационных культур

Параметры сравнения	Л. Константин	К. Камерон и Р. Куинн	Т. Ю. Базаров
Типы организационных культур	– закрытая; – случайная; – открытая; – синхронная.	– иерархический (бюрократический); – рыночный; – клановый; – адхократический.	– органический; – предпринимательский; – бюрократический; – партиципативный.
Основание для классификации	Иерархия, разнообразие, консенсус и единение.	Основные характеристики организации: цели, стили лидерства, коммуникации, иерархия, типы структур и т.п.	Форма собственности, механизмы и структура управления организацией, поведение сотрудников, способы оценки результатов и т.п.

Каждая из приведённых типологий имеет под собой научное обоснование, в рамках которого появляется возможность не только распознать сложившийся на предприятии тип культуры, но и найти подходы к решению научных и практических проблем, возникающих в процессе деятельности организации. Поскольку в нашем исследовании использовалась типология Л. Константина (так называемый парадигмальный подход к изучению организационной культуры), остановимся более подробно на описанных им типах организационных культур:

- «закрытая система» — предполагает иерархически организованную власть с чётким распределением функций и ролей, соблюдение строгих регламентирующих законов и конформность сотрудников;
- «случайная система» — отсутствие чёткого распределения ролей и стабильности, правил и норм; культура ориентирована на творчество и неконформизм — приоритет индивидуальных интересов над групповыми;

- «открытая система» — представляет собой синтез первых двух типов; культура адаптивна, соблюдаются принципы договорённости, она ориентирована на совместную деятельность и сотрудничество;
- «синхронная система» — провозглашен принцип единства целей и ценностей; согласованная совместная деятельность основана на негласной договорённости.

Можно утверждать, что корпоративная культура в определённой степени обеспечивает успешное функционирование корпорации. Здесь важно отметить, что культура также понимается как одна из «организационных подсистем, ... которая выполняет функции адаптации организации к окружающей среде и идентификации её сотрудников» (Липатов, 1997, с. 56). Таким образом, именно корпоративная культура является некоторым катализатором для возникновения и успешного прохождения процессов идентификации.

Организационная идентификация

В англоязычной литературе различают понятия «организационная идентичность» и «организационная идентификация», так как они несут разную смысловую нагрузку. В своё время А. Тэшфел определял социальную идентификацию как процесс, а социальную идентичность как продукт этого процесса (Андреева, 2005). Аналогично К. Скотт с коллегами указывали на то, что идентификация является процессом появления идентичности (Scott, Corman, Cheney, 1998). Отметим, что за рубежом организационную идентичность рассматривают и как совокупность разделяемых сотрудниками характеристик и атрибутов этой корпорации, отличающих её от других организаций, и как важное психологическое состояние, которое отражает привязанность сотрудников к работе и объясняет такие ключевые моменты, как качество выполнения работы и гражданское организационное поведение (Albert, Whetten, 1985; Riketta, 2005; Epitropaki, 2013).

Кроме того, подчёркивается, что в условиях, когда корпорации разрастаются, и структура их становится всё более сложной, именно организационная идентификация является залогом общего успеха организации и обеспечивает сплочённость сотрудников. Одно из самых известных определений этого понятия дали Б. Эшфорт и Ф. Маил, указывая на то, что организационная идентификация — это восприятие сходства и чувство единства с организацией или принадлежности к ней, когда индивид определяет себя в терминах корпорации, сотрудником которой он является (Эшфорт, Маил, 2012). Примечательно, что идентификация — это сложное комплексное явление, которое обладает способностью структурироваться. Так, встраиваясь в Я-концепцию индивида, она образует там свою динамичную иерархию, что является сугубо индивидуальным процессом, в том числе позволяющим сотруднику адаптироваться в корпорации.

Здесь важно понимать, что в некоторых случаях корпоративная культура не является единым общим образованием для всей организации. В её внутренней структуре появляются отдельные субкультуры на уровне различных отделов. В такой ситуации возможны два пути развития событий. Так, сотрудник может идентифицироваться как со всей организацией в целом, так и с конкретным подразделением. И, как показывают результаты некоторых эмпирических исследований (Riketta & van Dick, 2005; Ловаков, 2008; Williams, Connaughton, 2012), уровень идентификации работников с их подразделением обычно выше, чем с самой корпорацией. Однако встречаются ситуации, когда служащий, разочарованный подразделением, в котором он непосредственно трудится, тем не менее, одобряет общую деятельность предприятия и, вследствие этого, идентифицирует себя со всей организацией в целом (Vora, Kostova,

2007; Williams, Connaughton, 2012). Таким образом, существующие результаты рознятся, что требует дальнейшего уточнения.

Примечательно, что на рубеже последних веков некоторые учёные, изучающие организационную идентификацию (Dukerich, Kramer, McLean Parks, 1998; Elsbach, 1999; Pratt, 2000; Ashforth, 2001), расширили сферу своих исследований. В фокус их внимания попал более ёмкий и сложный диапазон возможных форм привязанности к организации. Так, например, Г. Крэйнер и Б. Эшфорт предложили расширенную модель идентификации, включающую в себя четыре её вида (Kreiner, Ashforth, 2004):

- идентификация — сотрудник воспринимает и принимает цели, ценности и миссию организации как соответствующие его жизненным позициям;
- дезидентификация — собственные принципы и ценности сотрудника не совпадают с теми, которых придерживается его организация;
- нейтральная идентификация — подразумевает отсутствие явной идентификации или дезидентификации с организацией;
- амбивалентная идентификация — одновременно происходят процессы как идентификации с организацией, так и дезидентификации с ней.

Что интересно, возникающие идентификации — явления не статичные. Со временем люди могут отчуждать себя от некоторых характеристик организации и идентифицировать себя с другими (Scott, Corman, Cheney, 1998). Так, например, М. Пратт утверждал, что возможен переход из одного типа идентификации в другую (Pratt, 2000).

Суммируя вышесказанное, можно обобщить, что сотрудники, работающие в организации, могут по-разному её воспринимать. Какие-то аспекты им нравятся больше, а что-то их наоборот отталкивает. Все это существенным образом влияет на то, какой вид идентификации у них появляется, какие формы она принимает, и как данный процесс развивается с течением времени.

Привлекательность организационной культуры

Идентификацию сотрудника с организацией можно считать полноценной и гармоничной тогда, когда сложившаяся корпоративная культура данного предприятия постепенно интегрируется и интериоризируется в личную иерархию мотивов, идеалов, убеждений и ценностей работника. По мнению отечественных учёных, «сила организационной идентификации зависит от степени принятия корпоративной культуры и её соответствия индивидуальным особенностям сотрудников и руководителей» (Базаров, Кузьмина, 2004, с. 34–35).

Важно заметить, что на успешность процесса идентификации также напрямую влияет то, насколько представления нового работника о потенциально желаемой и приемлемой для него корпоративной культуре совпадают или не совпадают с реально существующими в данной организации её характеристиками. Интересным является то, что ещё в конце прошлого века некоторые учёные высказывали мысль о том, что разные группы индивидов могут воспринимать и оценивать культуры, которыми обладают корпорации, как более или менее привлекательные для себя (Schneider, 1987; O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991; Dutton et al., 1994).

Стоит отметить, что в научной литературе термин «привлекательность» рассматривают с разных позиций. Так, например, привлекательность может изучаться как характеристика группового сплочения (Донцов, 1979), как положительное отношение к профессии (Реан, Коломинский, 1999), как мотивационный фактор (Ильин, 2000), а также как фактор, который определяет общий вектор деятельности (Снетков, 2000) (приводится по: Викентьева, 2000).

В данной работе привлекательность организационной культуры понимается как положительное эмоционально-оценочное отношение сотрудников к воспринимаемым характеристикам корпоративной культуры. Таким образом, об успешном протекании процесса идентификации можно судить по степени привлекательности корпоративной культуры, что является важным в процессе адаптации работников на предприятии. Поэтому возможной промежуточной переменной между воспринимаемым типом корпоративной культуры и организационной идентификацией сотрудников может выступать привлекательность организационной культуры.

Метод и процедура исследования

В данной работе предпринята попытка изучения взаимосвязи между корпоративной культурой и организационной идентификацией, а также рассмотрения переменной «привлекательность» как опосредующей эту связь и прояснение вида её воздействия. *Целью* данной работы было выявление характера взаимосвязи между оценками корпоративной культуры работниками организации и их организационной идентификацией. Соответственно, *объектом* исследования являлась взаимосвязь между представлениями о корпоративной культуре и организационной идентификацией работников, а *предметом* выступали особенности данной взаимосвязи.

Исходя из приведённого выше теоретического анализа, мы выдвинули следующие гипотезы.

Гипотеза 1: статистически значимая взаимосвязь между воспринимаемой корпоративной культурой и организационной идентификацией опосредуется привлекательностью организационной культуры.

Гипотеза 2: степень идентификации сотрудником себя как члена организации положительно связана с уровнем привлекательности организационной культуры.

Гипотеза 3: уровень идентификации с подразделением положительно связан с уровнем идентификации с организацией.

Всего в исследовании приняли участие 67 респондентов, 30 мужчин и 37 женщин. Все они являются сотрудниками различных коммерческих организаций, занимая как руководящие, так и исполнительные должности, и имеют уровень образования не ниже среднего-специального. Средний возраст участников исследования составил 31.2 года (при стандартном отклонении по выборке, равном 12.5). Средний стаж работников составил 5.3 года (при стандартном отклонении, равном 6.9). Характеристики выборки по полу и стажу работы представлены в таблице 2.

Таблица 2. Характеристики выборки

Стаж работы	Пол	
	Муж.	Жен.
Менее 1 года (1 месяц ≤ стаж < 1 год)	5	10
От 1 до 5 лет (1 год ≤ стаж ≤ 5 лет)	16	19
Более 5 лет (5 лет < стаж)	9	8
Всего	30	37

Сбор данных проводился в один этап, участникам было предложено заполнить опросник, включающий в себя четыре содержательных блока, направленных на выявление и оценку изучаемых конструкторов (Табл. 3).

Таблица 3. Структура анкеты

Содержание блока	Предназначение
Методика «Шкалы организационных парадигм» Л. Константина (см.: Липатов, 2005). Опросник «Опросник организационной культуры» (Glaser, Zamanou, Hacker, 1987). Используемый в данной работе вариант переведён и адаптирован Е. В. Кузавлёвым под руководством С. А. Липатова.	– определение доминирующего типа корпоративной культуры; – измерение уровня привлекательности организационной культуры. – измерение корпоративной культуры с точки зрения её эффективности.
Методика «Организационная идентификация» (Эшфорт, Маил, 2012) в модификации Ю. Липпонена.	– оценка идентификации сотрудника с подразделением и с организацией в целом.
Методика оценки организационной идентификации сотрудников (Kreiner, Ashforth, 2004). Используемый в данной работе вариант переведён и адаптирован О. Н. Бурмистровой под руководством С. А. Липатова.	– определение уровня организационной идентификации; – определение её вида.

«Опросник организационной культуры» С. Глейзер, С. Заману и К. Хакера (Organizational Culture Survey, OCS) содержит ряд переменных, операционализация которых приведена в таблице 4.

Таблица 4. Операционализация переменных «Опросника организационной культуры»

Переменная	Описание
Работа в коллективе	Измерение степени конструктивности характера взаимоотношений внутри организации.
Атмосфера в организации	Измерение восприятия условий работы с эмоциональной точки зрения, мотивации сотрудников
Обмен информацией	Измерение степени свободы коммуникаций.
Вовлечённость в принятие решений	Измерение восприятия сотрудником степени учёта его мнений в принятии решений в организации.
Начальство	Измерение восприятия сотрудниками руководителей, контакты с ними и наличие обратной связи.
Собрания	Измерение качества и продуктивности собраний, проводимых в организации.

Описание и обсуждение результатов

Описание результатов первого этапа обработки

Вначале был использован критерий Колмогорова-Смирнова, который показал, что значения переменных подчиняются нормальному распределению ($p > 0.05$), и возможно использовать коэффициент корреляции К. Пирсона. Было обнаружено, что «воспринимаемый открытый тип организационной культуры» значимо коррелирует со всеми компонентами — шкалами корпоративной культуры: с «работой в коллективе» ($r = 0.512$; $p = 0.00$), с «атмосферой в организации» ($r = 0.590$; $p = 0.00$), с «обменом информацией» ($r = 0.275$, $p = 0.024$), с «вовлечённостью в принятие решений» ($r = 0.391$; $p = 0.001$), с «начальством» ($r = 0.495$, $p = 0.00$), с «собраниями» ($r = 0.582$, $p = 0.00$). Кроме того, «воспринимаемый открытый тип организационной культуры» значимо положительно коррелирует с «идентификацией с организацией» ($r = 0.282$, $p = 0.021$).

«Идентификация с организацией» значимо коррелирует с «воспринимаемым случайным типом организационной культуры» ($r = 0.339$, $p = 0.005$). Кроме того, «идентификация с организацией» коррелирует со всеми компонентами — шкалами корпоративной культуры: с

«работой в коллективе» ($r = 0.376; p = 0.002$), с «атмосферой в организации» ($r = 0.519; p = 0.00$), с «обменом информацией» ($r = 0.393, p = 0.001$), с «вовлечённостью в принятие решений» ($r = 0.504; p = 0.00$), с «начальством» ($r = 0.318, p = 0.009$), с «собраниями» ($r = 0.379, p = 0.002$). «Идентификация с организацией» также значимо коррелирует с «идентификацией с подразделением» ($r = 0.513; p = 0.00$).

«Воспринимаемый случайный тип организационной культуры» значимо коррелирует с компонентами — шкалами организационной культуры «атмосфера» ($r = 0.287, p = 0.018$), «вовлечённость» ($r = 0.367, p = 0.002$) и «собранья» ($r = 0.266, p = 0.029$).

«Идентификация с подразделением» коррелирует со всеми компонентами — шкалами организационной культуры (кроме «начальство»), а именно с «работой в коллективе» ($r = 0.333; p = 0.006$), «атмосферой в организации» ($r = 0.320; p = 0.008$), «обмен информацией» ($r = 0.356, p = 0.003$), «вовлечённостью в принятие решений» ($r = 0.381; p = 0.001$), «собраниями» ($r = 0.300, p = 0.014$). Собственно «идентификация», как один из четырёх видов организационной идентификации, значимо коррелирует со «случайным воспринимаемым типом организационной культуры» ($r = 0.242, p = 0.04$), с такими компонентами корпоративной культуры как «атмосфера» ($r = 0.399, p = 0.001$), «обмен информацией» ($r = 0.393, p = .001$), «вовлечённость» ($r = 0.399, p = 0.001$), «начальство» ($r = 0.244, p = 0.047$), а также с «идентификацией с подразделением» ($r = 0.506, p = 0.00$) и с «идентификацией с организацией» ($r = 0.703, p = 0.00$).

«Привлекательность организационной культуры», являясь обратной переменной, значимо коррелирует со «случайным воспринимаемым типом организационной культуры» ($r = -0.465, p = 0.00$), с «открытым воспринимаемым типом организационной культуры» ($r = -0.681, p = 0.00$), со всеми компонентами корпоративной культуры, такими как «коллектив» ($r = -0.392, p = 0.001$), «атмосфера» ($r = -0.554, p = 0.000$), «информация» ($r = -0.286, p = 0.019$), «вовлечённость» ($r = 0.381, p = 0.001$), «начальство» ($r = -0.447, p = 0.00$) и «собранья» ($r = -0.472, p = 0.00$), а также с «идентификацией с организацией» ($r = -0.258, p = 0.035$). Переменная «нейтральная идентификация» значимо коррелирует с «закрытым воспринимаемым типом организационной культуры» ($r = 0.297, p = 0.015$).

Проведённый корреляционный анализ показал также наличие значимой связи между нейтральной и амбивалентной идентификациями ($r = 0.549, p = 0.00$). Кроме того обнаружено, что «дезидентификация» коррелирует с «амбивалентной идентификацией» ($r = 0.719, p = 0.00$) и с «нейтральной идентификацией» ($r = 0.545, p = 0.00$).

Обсуждение результатов первого этапа

Результаты исследования показали, что когда работник воспринимает культуру организации, в которой он трудится, как базирующуюся на принципах сотрудничества, согласия, взаимозаменяемости и взаимозависимости, и предполагающую распределение ролей на основе договорённости, он, вероятно, оценивает сложившиеся взаимоотношения с коллективом и руководством конструктивными, а условия труда комфортными. Он также полагает, что коммуникации разветвлённые и свободные, его мнение важно для коллектива, начальство идёт на контакт и даёт обратную связь, а проводимые собрания продуктивны. Кроме того, такое восприятие культуры положительно связано с уровнем идентификации сотрудника с корпорацией.

В свою очередь, когда сотрудник считает, что в его организации практикуется нестандартный подход, отсутствуют стабильные правила, традиции и жёсткое распределение ролей, одобряются и стимулируются прогрессивные изменения и креатив работников, тогда у него появляется большая вероятность положительной идентификации с корпорацией.

При высоком уровне идентификации с организацией сотрудник полагает, что в его корпорации высокая степень межличностного доверия, а атмосфера способствует повышению мотивации деятельности. Работник, по всей видимости, считает, что в организации существует развитая система коммуникаций, в том числе с начальством, а проводимые собрания являются плодотворными. Кроме того, выявилась положительная связь между процессами идентификации как с отделом, в котором сотрудник непосредственно трудится, так и с корпорацией в целом.

Когда работник воспринимает свою организацию как ориентированную на творческий подход и нововведения, он с большей вероятностью считает себя сопричастным к деятельности организации, и полагает, что его мнение значимо и учитывается в процессе работы. В такой ситуации он высоко оценивает качество проводимых собраний и сложившуюся рабочую атмосферу, которые способствуют общему успеху деятельности.

Полученные результаты позволяют сказать, что когда у сотрудника высокий уровень идентификации с его подразделением, он, вероятно, считает деятельность в организации конструктивной с положительной эмоциональной атмосферой и налаженными коммуникативными каналами. Так как собрания проводятся регулярно, работник чувствует, что его мнение учитывается коллективом, а начальство предоставляет обратную связь.

Когда сотрудник воспринимает и оценивает тип сложившейся культуры как ориентированный на нововведения и творчество работников без строгого распределения ролей и правил, это будет способствовать его идентификации с данной организацией. Кроме того, успешное её протекание положительно связано с тем, что сотруднику нравится сложившийся коллектив, и он считает, что в организации существует продуктивная трудовая атмосфера, развитая сеть коммуникаций; он вовлечён, чувствует свою востребованность и доволен начальством. Помимо этого, подтверждена логичная взаимосвязь между идентификацией (как одной из четырёх видов организационной идентификации) с идентификацией как с подразделением, так и с организацией в целом.

Результаты показали, что когда в организации, по мнению сотрудника, сложился случайный тип культуры (без фиксированных правил и норм, ориентированный на нововведения и индивидуальные интересы) или открытый (адаптивный, где на базе сотрудничества и взаимного согласия происходит распределение и перераспределение ролей), у сотрудника с большей вероятностью возникнет положительное эмоционально-оценочное отношение к данной организации.

Когда работник воспринимает корпоративную культуру как привлекательную, он считает сотрудничество в коллективе продуктивным с высокой степенью межличностного доверия, атмосферу в организации мотивирующей, а обмен информацией свободным и отлаженным. Для сотрудника привлекательной воспринимается также та организация, где установлен контакт с начальством, регулярно проводятся собрания и учитываются мнения работников при принятии производственных решений. Помимо этого, привлекательность организационной культуры положительно взаимосвязана с процессом идентификации.

Можно также сказать, что когда сотрудник воспринимает сложившуюся корпоративную культуру как закрытую систему, с жесткими законами и властью, а также стабильным распределением функций и ролей, то в данном случае вероятнее наличие нейтральной идентификации. Последнее, в свою очередь, означает сознательное избегание привязанности и позиционирование себя в терминах нейтралитета к своей организации. Примечательна также выявленная взаимосвязь между нейтральной, амбивалентной идентификациями и дезидентификацией. Эти данные согласуются с результатами ранее проведённых исследований (Kreiner, Ashforth, 2004; Бурмистрова, 2009; Chang, Kuo, Su, Taylor, 2013).

Вызывает интерес тот факт, что переменная «идентификация с организацией» статистически значимо связана с переменной «привлекательность организационной культуры». Кроме того, она имеет корреляцию с «идентификацией с подразделением». Однако сама по себе переменная «идентификация с подразделением», хотя и имеет связь с «привлекательностью организационной культуры», не достигает уровня статистической значимости. Вероятно, это обусловлено тем, что, если сотрудника в целом устраивает корпоративная культура организации, и он идентифицирует себя с ней, то, возможно, идентификация с подразделением для него не является столь важной. Можно также сделать предположение, что данные результаты обусловлены специфичностью выборки.

Еще одним неоднозначным моментом является то, что переменная «идентификация с организацией» значимо коррелирует с переменными «привлекательность организационной культуры» и с собственно «идентификацией», по методике Г. Крейнера и Б. Эшфорта. Однако сама по себе переменная «привлекательность организационной культуры», хотя и имеет связь с собственно «идентификацией», не достигает уровня статистической значимости. Вероятно, это можно объяснить тем, что даже если сотрудник воспринимает корпоративную культуру как привлекательную для себя, сам по себе этот факт не является детерминантой того, что у работника возникнет сильная идентификация с организацией. Возможно также, что на полученные результаты могла повлиять специфика выборки. Следует обратить внимание также на то, что в данном исследовании показатели по желаемым типам культур использовались только для подсчета степени привлекательности организации.

Описание результатов второго этапа

Вторым этапом проверялась гипотеза о том, что «привлекательность организационной культуры» является промежуточной переменной во взаимосвязи между корпоративной культурой и организационной идентификацией сотрудников. Для этого были использованы частные коэффициенты корреляции для проверки степени взаимосвязи двух основных конструктов относительно друг друга, без учета влияния третьей переменной. Такой контрольной переменной и выступила «привлекательность организационной культуры».

Таблица 5. Частные коэффициенты корреляции

Контрольная переменная:	Частный коэффициент корреляции между	Значение коэффициента корреляции
«Привлекательность организационной культуры»	«идентификацией с организацией» и компонентом организационной культуры «работа в коллективе»	.309*
	«идентификацией с организацией» и компонентом организационной культуры «атмосфера в организации»	.467**
	«идентификацией с организацией» и компонентом организационной культуры «обмен информацией»	.345**
	«идентификацией с организацией» и компонентом организационной культуры «вовлеченность в принятие решений»	.454**
	«идентификацией с организацией» и компонентом организационной культуры «начальство»	.235
	«идентификацией с организацией» и компонентом организационной культуры «соборания»	.302*
	«идентификацией с организацией» и «случайный воспринимаемый тип организационной культуры»	.257*
	«идентификацией с организацией» и «открытый воспринимаемый тип организационной культуры»	.151

* Коэффициент корреляции является значимым на уровне $p < .05$.

** Коэффициент корреляции является значимым на уровне $p < .01$.

Необходимо было установить, является ли она медиатором, то есть своеобразным посредником между двумя переменными, объясняющим полученные эффекты, без которого существующая взаимосвязь переменных исчезает (Baron, Kenny, 1986), или модератором, то есть промежуточной переменной, которая влияет на направление и/или прочность связи между независимыми и зависимыми переменными (там же). В таблице 5 представлена матрица полученных частных корреляций.

Обсуждение результатов второго этапа

Как видно из таблицы 5, только связи между «идентификацией с организацией» и «воспринимаемым открытым типом организационной культуры» ($r = 0.151$; $p = 0.226$), а также между «идентификацией с организацией» и таким компонентом организационной культуры, как «начальство» ($r = 0.235$; $p = 0.058$) не оказались значимыми. Следовательно, в данных взаимосвязях промежуточная переменная «привлекательность организационной культуры» является медиатором.

Все остальные связи, установленные в предыдущем корреляционном анализе, сохранились с некоторыми незначительными изменениями коэффициентов корреляции. Это говорит о том, что в данных случаях промежуточная переменная является модератором.

Эмпирически выявленные взаимосвязи, проверенные частными корреляциями, наглядно представлены на Рисунке 1.

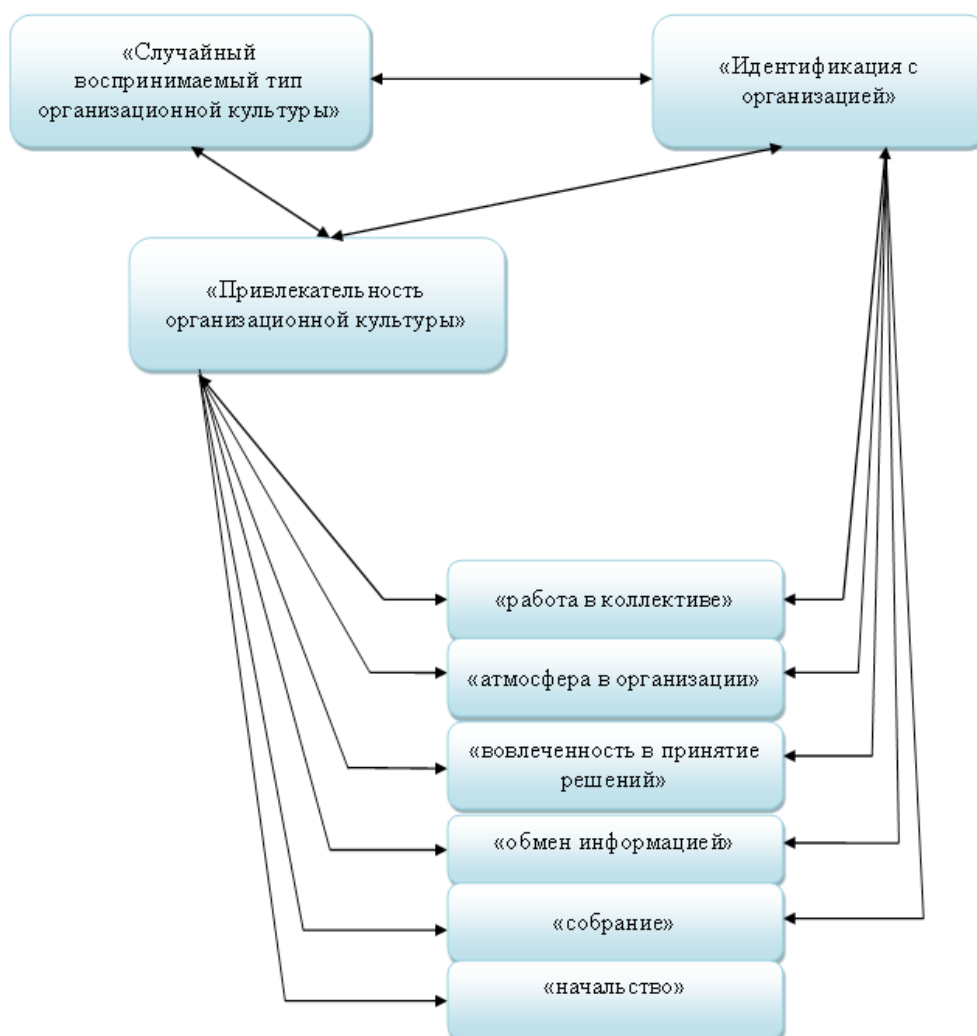


Рисунок 1. Эмпирически выявленные взаимосвязи, проверенные частными корреляциями

Общее обсуждение результатов

Подводя итоги, можно сказать, что Гипотеза 1 о том, что статистически значимая взаимосвязь между воспринимаемой корпоративной культурой и организационной идентификацией опосредуется привлекательностью организационной культуры, подтвердилась. Это означает, что если сотрудников в целом устраивает и привлекает воспринимаемая сложившаяся на предприятии культура, то существует большая вероятность успешного прохождения процессов организационной идентификации.

В ходе исследования также выяснилось, что степень идентификации сотрудником себя как члена организации (установленная по методике Ю. Липпонена) связана с «привлекательностью организационной культуры» ($r = -0.258, p = 0.035$). В данном случае отрицательная корреляция говорит о положительной взаимосвязи, т.к. переменная «привлекательность организационной культуры» является инверсивной. Это подтверждает Гипотезу 2, о том, что степень идентификации сотрудником себя как члена организации положительно связана с уровнем привлекательности организационной культуры. Кроме того, уровень идентификации с подразделением положительно связан с уровнем идентификации с организацией ($r = .513, p = 0.00$), что является подтверждением Гипотезы 3.

На основании полученных результатов можно сказать, что чем в большей степени сотрудник считает сложившуюся корпоративную культуру (характерную для случайного типа) привлекательной для себя, тем сильнее он идентифицирует себя с ней. Можно сделать предположение, что установленная взаимосвязь является двусторонней, то есть, вероятно, осознание сотрудником того, что ему нравится культура организации, способствует процессу идентификации. И наоборот, процессы идентификации позволяют работнику понять то, что его устраивает культура данной корпорации. Вероятно, эти две переменные могут детерминировать друг друга, что требует дальнейших исследований.

Несмотря на то, что существует связь между тем, как служащий идентифицируется с организацией и, тем, как он субъективно воспринимает корпоративную культуру, степень привлекательности организационной культуры может повлиять на характер этой связи: ослабить или усилить ее. Привлекательность организационной культуры способствует идентификации работника с той организацией, в которой он воспринимает культуру как базирующуюся на принципах сотрудничества, взаимного согласия и договорённости. Именно привлекательность культуры помогает сотруднику положительно и адекватно воспринимать контакты с начальством и, тем самым, сильнее идентифицироваться с организацией.

Степень идентификации сотрудником себя как члена организации положительно связана с уровнем привлекательности организационной культуры. Другими словами, чем более человеку нравится культура, которая сложилась в его организации, тем сильнее у него будет развито чувство организационного членства, и тем больше он будет идентифицироваться с ней.

Были получены данные, что степень идентификации с подразделением положительно связана с уровнем идентификации с организацией. Здесь возможно такое объяснение, что если сотруднику нравится отдел или подразделение, в котором он непосредственно трудится, и он идентифицирует себя с ним, то, скорее всего, у него легче пройдет и процесс идентификации с организацией в целом. Можно также предположить и наличие обратной связи, а именно, что если работник идентифицирует себя с корпорацией в целом, то повышается вероятность его успешной идентификации с подразделением.

Заключение

В наше время изучение культуры, сложившейся в организации, в тех или иных аспектах представляет обоснованный научный интерес. Помимо этого, с практической точки зрения, руководители различных компаний, уделяют данной теме большое внимание. В их интересах создать условия для формирования такой корпоративной культуры, которая бы способствовала благоприятной идентификации сотрудников с местом их работы, для того чтобы они трудились максимально эффективно и гармонично вливались в существующий коллектив. Проведённое нами исследование было направлено на изучение особенностей взаимосвязи организационной идентификации и воспринимаемого типа корпоративной культуры. Его отличительной чертой является применение методического инструментария, подобранного и скомпонованного определённым образом, позволяющего с нового ракурса подойти к изучению существующей взаимосвязи.

Опираясь на полученные результаты, можно сказать, что организационная идентификация сотрудников связана с воспринимаемым случайным типом корпоративной культуры (где промежуточная переменная «привлекательность организационной культуры» выполняет роль модератора), а также с воспринимаемым открытым типом организационной культуры (где она выступает в роли медиатора). Кроме того, было установлено, что уровень идентификации работника с организацией взаимосвязан со следующими компонентами корпоративной культуры: работой в коллективе, атмосферой в организации, обменом информацией, вовлечённостью в принятие решений и собраниями. Данную связь также модерирует привлекательность организационной культуры. Однако во взаимосвязи с таким компонентом культуры, как «начальство», данная переменная становится медиатором. Помимо этого, полученные результаты свидетельствуют о том, что если сотрудники считают корпоративную культуру привлекательной для себя, то они будут более склонны идентифицировать себя с организацией в целом.

Необходимо отметить, что генерализация результатов данного исследования ограничена, поскольку не фиксировались детальные характеристики выборки, такие как должностной уровень респондентов, а также профиль и размер коммерческих организаций. В целом, продолжение развития и разработки данной проблемы является перспективным. Это обусловлено тем, что требуется уточнение особенностей взаимосвязи между воспринимаемой корпоративной культурой и организационной идентификацией, а также выявление и проверка различных промежуточных переменных. Кроме того, важно установить причинно-следственные связи и получить представление об их закономерностях, силе и направлениях.

Литература

- Андреева, Г. М. (2005). *Психология социального познания: Учеб. пособие для студентов вузов*. М.: Аспект Пресс.
- Базаров, Т. Ю., Кузьмина, М. Ю. (2005). Процессы социальной идентичности в организациях. *Российский психологический журнал*, 3(1), 30–44.
- Базаров, Т. Ю., Еремин, Б. Л. (ред.). (2002). *Управление персоналом: Учебник для вузов*. М.: Юнити.
- Бурмистрова, О. Н. (2009). Виды организационной идентификации. *Ученые записки*, 11, 252–255.
- Вейлл, П. (1993). *Искусство менеджмента*. М.: Новости.

- Викентьева, Е. Н. (2002). *Привлекательность труда как психологический аспект организационной культуры*: дис. на соиск. учен. степ. канд. психол. наук. СПб.
- Камерон, К., Куинн, Р. (2001). *Диагностика и изменение организационной культуры*. СПб: Питер.
- Липатов, С. А. (1997). Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики. *Вестник Московского университета. Серия 14. Психология*, 4, 55–65.
- Липатов, С. А. (1999). Организационная культура: социальное познание в организационном контексте. *Мир психологии*, 3, 106–112.
- Липатов, С. А. (2005). Опросник «Шкалы организационных парадигм» Л. Л. Константина. *Журнал практического психолога*, 2, 186–198.
- Липатов, С. А. (2002). Личность и организация. В сб.: Г. М. Андреева, А. И. Донцов (ред.). *Социальная психология в современном мире: Учебное пособие для вузов* (115–131). М.: Аспект Пресс.
- Липатов, С. А., Жилкина, О. В. (2005). Процессы социальной идентификации в организациях. *Журнал практического психолога*, 2, 25–40.
- Ловаков, А. В. (2008). *Организационная идентификация и представления работников об организационной культуре*. Магистерская диссертация. М., Факультет психологии ГУ-ВШЭ.
- Шейн, Э. (2007). *Организационная культура и лидерство*. СПб.: Питер.
- Эшфорт, Б. Маил, Ф. (2012). Теория социальной идентичности в контексте организации. *Организационная психология*, 2(1), 4–27.
- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings, B. M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. Vol. 7 (263–295). Greenwich, CT: JAI.
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bergami, M., Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *The British Journal of Social Psychology*, 39, 555–577.
- Chang, K., Kuo, C., Su, M., Taylor, J. (2013). Disidentification in organizations and its role in the workplace. *Industrial relations*, 68(3), 479–506.
- Chen, Ch., Yang, B. (2013). Structure and mechanism of organizational cultural identification in Chinese business context. *Social behavior and personality: an international journal*, 41(8), 1347–1358.
- Dukerich, J. M., Kramer, R. M., Parks, J. M. (1998). The dark side of organizational identification. In D. A. Whetten, P. C. Godfrey (Eds.). *Identity in organizations: Building theory through conversations* (245–256). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., Harquail, C. V. (1994) Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263.
- Elsbach, K. D. (1999). An expanded model of organizational identification. *Research in Organizational Behavior*, 21, 163–200.
- Epitropaki, O. (2013). A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated-mediated model. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 65–86.

- Glaser, S., Zamanou, S., Hacker, K. (1987). Measuring and interpreting organizational culture. *Management communication quarterly*, 1(2), 173–198.
- Haneberg, L. (2008). Organizational culture. In E. Biech (Ed.). *ASTD handbook for workplace learning professionals Alexandria* (625–632). VA: The American Society for Training & Development.
- Kreiner, G. E., Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1–27.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456–493.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384.
- Riketta, M., Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analysis comparison of the strength and correlates of work-group versus organizational commitment and identification. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490–510.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453.
- Scott, C. R., Corman, S. R., Cheney G. (1998). Development of a structural model of identification in the organization. *Communication Theory*, 8, 298–336.
- Vora, D., Kostova, T. (2007) A model of dual organizational identification in the context of the multinational enterprise. *Journal of Organizational Behavior*, 28(3), 327–350.
- Williams, E. A., & Connaughton, S. L. (2012). Expressions of identifications: The nature of talk and identity tensions among organizational members in a struggling organization. *Communication Studies*, 63(4), 457–481.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

The relationship between perceived corporate culture, its attractiveness and employees' organizational identification

Roksana NESMEIANOVA

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Sergey LIPATOV

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Abstract. This article deals with the problem of the relationship between perceived corporate culture and employee's organizational identification. The existence of given interrelation is confirmed by many empirical studies, however, its nature and features are not fully clarified. It is well known that it is influenced by different variables, both strengthening and weakening it. *Purpose.* This paper gives a short theoretical review of this issue and reports the results of conducted empirical research. The aim of this study was to clarify the nature of the relationship between perceived corporate culture and employee's organizational identification, and to verify the function of such variable as attractiveness of organizational culture — whether it is a moderator or a mediator. *Study design.* Participants were 67 for-profit employees with the education level not less than medium-special. It was a one-stage study. Participants were asked to complete a questionnaire consisting of four parts. The data was mathematically processed using a correlation analysis and a partial correlation analysis. *Findings.* According to the results of this study, the level of subdivision identification positively correlates with the level of organizational identification. This data also demonstrates that statistically significant correlation between perceived corporate culture and organizational identification is mediated by the attractiveness of corporate culture. Thus, when an employee perceives corporate culture, established in his organization, as an attractive one, his positive identification is likely to form. *A further perspective* of this research area development is to create a complex conceptual model, which can take into account the strength and the direction of influence of all identified variables, mediating given interrelation.

Keywords: corporate culture, organizational identification, attractiveness of corporate culture, mediator, moderator.

References

- Albert, S., Whetten, D. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings, B. M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior. Vol. 7* (263–295). Greenwich, CT: JAI.
- Andreeva, G. M. (2005). *Psikhologiya sotsial'nogo poznaniya* [The psychology of social cognition]. M.: Aspekt Press.

- Ashfort, B. Mael, F. (2012). Teoriya sotsial'noi identichnosti v kontekste organizatsii [The theory of social identity in the context of organization]. *Organizational psychology*, 2(1), 4–27.
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bazarov, T. Yu., Eremin, B. L. (red.). (2002). *Upravlenie personalom* [Personnel management]. M.: Yuniti.
- Bazarov, T. Yu., Kuz'mina, M. Yu. (2005). Protsessy sotsial'noi identichnosti v organizatsiyakh [The processes of social identity in organizations]. *Rossiiskii psikhologicheskii zhurnal*, 3(1), 30–44.
- Bergami, M., Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *The British Journal of Social Psychology*, 39, 555–577.
- Burmistrova, O. N. (2009). Vidy organizatsionnoi identifikatsii [Types of organizational identification]. *Uchenye zapiski*, 11, 252–255.
- Cameron, C., Quinn, R. (2001). *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury* [Diagnosis and change in organizational culture]. SPb: Piter.
- Chang, K., Kuo, C., Su, M., Taylor, J. (2013). Disidentification in organizations and its role in the workplace. *Industrial relations*, 68(3), 479–506.
- Chen, Ch., Yang, B. (2013). Structure and mechanism of organizational cultural identification in Chinese business context. *Social behavior and personality: an international journal*, 41(8), 1347–1358.
- Dukerich, J. M., Kramer, R.M., Parks, J.M. (1998). The dark side of organizational identification. In D. A. Whetten, P. C. Godfrey (Eds.). *Identity in organizations: Building theory through conversations* (245-256). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., Harquail, C. V. (1994) Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263.
- Elsbach, K. D. (1999). An expanded model of organizational identification. *Research in Organizational Behavior*, 21, 163–200.
- Epitropaki, O. (2013). A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated-mediated model. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 65–86.
- Glaser, S., Zamanou, S., Hacker, K. (1987). Measuring and interpreting organizational culture. *Management communication quarterly*, 1(2), 173–198.
- Haneberg, L. (2008). Organizational culture. In E. Biech (Ed.). *ASTD handbook for workplace learning professionals Alexandria* (625–632). VA: The American Society for Training & Development.
- Kreiner, G. E., Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1–27.
- Lipatov, S. A. (1997). Organizatsionnaya kul'tura: kontseptual'nye modeli i metody diagnostiki [Organizational culture: conceptual models and diagnostic methods]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psikhologiya*, 4, 55–65.
- Lipatov, S. A. (1999). Organizatsionnaya kul'tura: sotsial'noe poznanie v organizatsionnom kontekste [Organizational culture: social cognition in the organizational context]. *Mir psikhologii*, 3, 106–112.

- Lipatov, S. A. (2002). Lichnost' i organizatsiya [Personality and organization]. In G. M. Andreeva, A. I. Dontsov (Eds.). *Sotsial'naya psikhologiya v sovremennom mire* (115–131). M.: Aspekt Press.
- Lipatov, S. A. (2005). Oprosnik «Shkaly organizatsionnykh paradig» L. L. Konstantina [Questionnaire of the scale of organizational paradigms by L. L. Konstantin]. *Zhurnal prakticheskogo psikhologa*, 2, 186–198.
- Lipatov, S. A., Zhilkina, O. V. (2005). Protsessy sotsial'noi identifikatsii v organizatsiyakh [Processes of social identification in organizations]. *Zhurnal prakticheskogo psikhologa*, 2, 25–40.
- Lovakov, A. V. (2008). *Organizatsionnaya identifikatsiya i predstavleniya rabotnikov ob organizatsionnoi kul'ture* [Organizational identification and representation of employees about the organizational culture]. Magisterskaya dissertatsiya. M., Fakul'tet psikhologii HSE.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456–493.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384.
- Riketta, M., Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analysis comparison of the strength and correlates of work-group versus organizational commitment and identification. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490–510.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453.
- Scott, C. R., Corman, S. R., Cheney G. (1998). Development of a structural model of identification in the organization. *Communication Theory*, 8, 298–336.
- Shein, E. (2007). *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. SPb.: Piter.
- Veill, P. (1993). *Iskusstvo menedzhmenta* [The art of management]. M.: Novosti.
- Vikent'eva, E. N. (2002). *Privlekatel'nost' truda kak psikhologicheskii aspekt organizatsionnoi kul'tury* [The attractiveness of labor as a psychological aspect of organizational culture]: diss. kand. psikhol. nauk. SPb.
- Vora, D., Kostova, T. (2007) A model of dual organizational identification in the context of the multinational enterprise. *Journal of Organizational Behavior*, 28(3), 327–350.
- Williams, E. A., Connaughton, S. L. (2012). Expressions of identifications: The nature of talk and identity tensions among organizational members in a struggling organization. *Communication Studies*, 63(4), 457–481.