

Методический подход к оценке уровня организационной культуры университета

Котов Евгений Валериевич

Канд. экон. наук, доц. каф. теории управления и государственного администрирования
ORCID: 0000-0002-0926-3072, e-mail: kotovev@mail.ru

Рощина Юлия Олеговна

Ст. преп. каф. теории управления и государственного администрирования
ORCID: 0000-0001-8158-667X, e-mail: roschina.94@mail.ru

Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

Аннотация

В статье предложен методический подход к количественной оценке уровня организационной культуры университета гуманитарного профиля. Приведены краткие результаты экспертного опроса научно-педагогических работников, на которых была апробирована предлагаемая методика оценки. Экспертами выступили не только сотрудники гуманитарных вузов, так и работники университетов естественно-научного и технического профиля, имеющие образование в сфере общественных наук. Целью исследования было выявление особенностей и закономерностей в формировании и реализации организационной культуры университета гуманитарного профиля. Предложенная методика оригинальная, позволяет оценивать уровень организационной культуры одновременно с трех позиций – прошлого, настоящего и будущего (желаемого) состояния. Уровень организационной культуры определяется на основании интегрального (обобщающего) показателя, который, в отличие от аналогов, разработанных другими исследователями, рассчитывается как среднегеометрическое интегральных индексов групп показателей, что позволяет определить медианное значение, которое является наиболее приближенным к среднему значению.

Ключевые слова

Организационная культура, методика, оценка, интегральный показатель, университет, гуманитарный профиль, экспертные оценки

Для цитирования: Котов Е.В., Рощина Ю.О. Методический подход к оценке уровня организационной культуры университета // Вестник университета. 2022. № 10. С. 31–40.



Methodological approach to evaluation the level of a university organizational culture

Evgeny V. Kotov

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Theory of Management and Public Administration Department
ORCID: 0000-0002-0926-3072, e-mail: kotovev@mail.ru

Yulia O. Roschina

Senior Lecturer at the Theory of Management and Public Administration Department
ORCID: 0000-0001-8158-667X, e-mail: roschina.94@mail.ru

Donetsk Academy of Management and Public Service under the Head of Donetsk People's Republic,
Donetsk, Donetsk People's Republic

Abstract

The authors propose a methodological approach to quantitative assessing the level of organizational culture of a university of a humanitarian profile. This assessment methodology was tested on scientific and pedagogical workers who took part in an expert survey. The results of an expert interview are given in the article. Not only employees of humanitarian universities, but also employees of universities of a natural and technical profile, having education in the field of social (humanitarian) sciences acted as experts. The purpose of the study was to identify the features and patterns in the formation and implementation of the organizational culture of the university of humanitarian profile. The authors propose an original methodology, which allows assessing the level of organizational culture simultaneously from three positions – past, present and future (desired) state. The level of organizational culture is determined on the basis of an integral (generalizing) indicator, which, unlike analogues developed by other researchers, is calculated as the geometric mean of the integral indexes of groups of indicators, which makes it possible to determine the median value, which is the closest to the average value.

Keywords

Organizational culture, methodology, evaluation, integral indicator, university, public (humanitarian) profile, expert assessments

For citation: Kotov E.V., Roschina Yu.O. (2022) Methodological approach to evaluation the level of a university organizational culture. *Vestnik universiteta*, no. 10, pp. 31–40.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях усложнения производственных отношений, когда для обеспечения производительности труда уже недостаточно контролировать только действия работника, актуализировалась проблема мониторинга других его операций, прямо или косвенно связанных с производственной деятельностью и влияющих на ее эффективность и результативность. Это привело к необходимости создания системы, способной справиться с комплексом такого рода задач и обеспечить надлежащий уровень регуляции поведения работников, которой и стала организационная культура (далее – оргкультура).

Поиск методических подходов к оценке организационной культуры актуализировался в последнее время. Такое пристальное внимание к этой теме обусловлено возрастающей потребностью в обеспечении высокой производительности труда работников при минимальных издержках на производство продукта (товара или услуги). Поэтому значительный научно-исследовательский потенциал направлен на поиск методов и способов измерения различных аспектов оргкультуры: ее количественных и качественных характеристик, сфер деятельности и уровней реализации, отдельных ее составляющих как в автономном их функционировании, так и во взаимосвязи с другими элементами.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Поскольку организационная культура является подсистемой общей системы управления персоналом на производстве, получившей на Западе название «менеджмент», то и первые научные исследования были проведены представителями зарубежных научных школ [1–4]. С распадом Советского Союза это направление стало активно исследоваться и на постсоветском пространстве [5; 6].

Организационная культура как механизм управления работниками и способ повышения их эффективности и результативности последние десятилетия исследуется очень интенсивно. Обновляются справочники [7], ставшие классическими в данном направлении исследований, предпринимаются попытки разработать универсальную формулу внедрения принципов оргкультуры [8]. Проводятся активные поиски эффективных методик оценки организационной культуры как целостной системы производственных отношений, реализуемой в различных отраслях, сферах и социально-экономических системах и на различных уровнях управления [9–15].

Все методики оценки можно условно разделить на три категории.

1. Оценка уровня организационной культуры (количественная характеристика). Оценивается ее вертикальная шкала через интегральный показатель (далее – ИП). ИП характеризует высокий, средний или низкий уровень развития оргкультуры. Рассчитывается как среднее значение или устанавливается диапазон баллов для каждого уровня.

2. Оценка качества оргкультуры. Ей подвергается степень удовлетворенности оргкультурой работниками, представляющими как управляющий, так и управляемый состав.

3. Смешанный подход. Симбиоз количественной и качественной оценок. Распространенная модель, при которой оценивается уровень оргкультуры, характеризующий ее состояние и ее качество, представляющее собой оценку предпочтений работников (экспертов) по изменению функционирующей оргкультуры.

Однако при всем разнообразии, исследования, направленные на оценку особенностей формирования и реализации организационной культуры университета с акцентом на его общественный (гуманитарный) профиль, отсутствуют. В этой работе предпринята попытка восполнить имеющийся пробел в системе научных знаний. Еще одной особенностью представленного исследования является то, что проводилось оно в частично признанном государстве, что дало возможность выделить отдельные специфические черты оргкультуры, функционирующей в условиях ограниченных возможностей. Определенные наработки по этой проблематике были раскрыты авторами в своих ранних работах [16; 17]. В статье предлагается методика оценки уровня организационной культуры, имеющая простой алгоритм расчета и позволяющая быстро и качественно провести анализ оргкультуры организации.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Разработанная методика оценки уровня организационной культуры вуза имеет стандартную для диагностических инструментов форму – это анкета (опросный лист), который заполняется экспертом. Помимо закрытых вопросов (вопросы с определенными альтернативами), в анкету (опросный лист) включены

открытые вопросы, в которых эксперт отражает данные собственных наблюдений и дает комментарии. Для оценки уровня оргкультуры используется комплексная таблица, разбитая на четыре блока. Остальные вопросы в анкете носят информационный и контрольный характер.

В предлагаемой методике оценка производится по четырем ключевым измерениям организационной культуры.

1. Управление – принятие эффективных управленческих решений и вовлеченность сотрудников в этот процесс, понимание стратегии развития организации, функционирование механизма профессиональной оценки деятельности сотрудников организации.

2. Профессиональная деятельность – материально-техническое обеспечение профессиональной деятельности, возможность исследовать интересующие проблемы, обеспечение оптимальной трудовой нагрузки, уровень трудовой дисциплины.

3. Коммуникации – уровень и качество горизонтального взаимодействия и вертикальных связей, уважение к сотрудникам и проведение качественной оценки их профессиональной деятельности.

4. Мотивация – поощрение научно-педагогического состава со стороны руководства к активности и инициативности в решении профессиональных задач.

Исследование проводилось на базе Донецкой академии управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики (далее – ДонАУнГС), отдельных структурных подразделений Донецкого национального технического университета (далее – ДонНТУ) и Донецкого национального медицинского университета имени М. Горького (далее – ДонНМУ имени М. Горького), предоставляющих образовательные услуги в сфере гуманитарных и общественных наук.

Интегральный индекс группы определяется как сумма полученных баллов, взвешенных на долю экспертов, их выставивших. Наибольшее количество баллов – 115, наименьшее – 23. Доля экспертов определяется как удельный вес экспертов, выставивших определенный балл. Диапазоны значений интегрального индекса группы представлены в таблице 1.

Таблица 1

Диапазоны значений интегрального индекса группы

Уровень	7-факторная группа	6-факторная группа	4-факторная группа
Очень высокий	1,95–2,04	1,88–1,97	1,73–1,82
Высокий	1,65–1,94	1,68–1,87	1,53–1,72
Средний	0,85–1,64	0,76–1,67	0,63–1,52
Низкий, имеющий тенденцию к деградации	менее 0,85	менее 0,76	менее 0,63

Составлено авторами по материалам исследования

Интегральный индекс группы (далее – ИИ_{гр.}) рассчитывается как среднее геометрическое по формуле:

$$\text{ИИ}_{\text{гр.}} = \sqrt[n]{\sum_{i=1}^m \Pi_i \Delta_i}, \quad (1)$$

где Π_i – значение оценки, выставленной экспертом (от 1 до 5); Δ_i – весовой коэффициент, равный доле экспертов, выставивших определенные баллы показателям группы; m – количество делений шкалы оценки (от 1 до 5); n – количество оцениваемых показателей в группе.

Интегральный индекс уровня организационной культуры (далее – ИИ_{ок.}) рассчитывается как среднее геометрическое суммы интегральных индексов групп показателей с учетом их значимости в формировании и реализации оргкультуры:

$$\text{ИИ}_{\text{ок}} = \sqrt[k]{\sum_{k=1}^4 \text{ИИ}_{\text{гр.}} \cdot B_{\text{гр.}}}, \quad (2)$$

где k – количество групп показателей (от 1 до 4); $B_{\text{гр.}}$ – весовой коэффициент группы показателей (определяется экспертным путем).

Весовой коэффициент группы показателей демонстрирует ее значимость в формировании и развитии организационной культуры по мнению экспертов. Эксперты выставили следующие весовые коэффициенты: управление – 0,3; профессиональная деятельность – 0,25; коммуникации – 0,2; мотивация – 0,25.

Значения интегрального индекса свидетельствуют о следующем уровне организационной культуры вуза: 1,168–1,182 – очень высокий; 1,131–1,167 – высокий; 0,932–1,130 – средний; ниже 0,932 – низкий, имеющий тенденцию к деградации.

Преимущества предложенной авторской методики.

1. Существующие методики оценивают укороченную динамику: или только текущее состояние, или текущее и желаемое (будущее). Методики по оценке в динамичной совокупности – от прошлого через текущее (настоящее) к будущему состоянию организационной культуры – не развиты. Предложенная авторская методика этот пробел восполняет и позволяет оценивать оргкультуру в сочетании трех позиций – прошлого, настоящего и будущего (желаемого) состояния.

2. Предлагаемая методика оценивает интегральный уровень оргкультуры на основании взвешенных показателей. Взвешивание (нормирование) производится как по параметру доли экспертов, выставивших определенную оценку, так и по параметру важности группы показателей, определяемой экспертным методом.

3. Интегральный показатель уровня организационной культуры определяется как среднегеометрическое интегральных индексов групп показателей, что позволяет определить медианное значение, которое, в отличие от среднеарифметического значения, является максимально приближенным к среднему значению.

4. При расчете уровня организационной культуры мнение тех, кто воздержался от ответа, не учитывается. Это позволяет получить более точные результаты оценки уровня и динамики организационной культуры в вузе.

5. Методика позволяет за короткий срок и без сложных вычислений провести анализ уровня оргкультуры и получить объективную картину ценностей и установок сотрудников, а при определенном совершенствовании – сделать это на всех уровнях управления организацией.

Оценки экспертов скорректированы с учетом исключенных ответов тех, кто не работал в указанных высших учебных заведениях до 2014 г. (начало военно-политического конфликта на Украине), или тех, кто не ответил (затруднился ответить).

Как показывают данные таблицы 2, общий и почти все групповые интегральные индексы организационной культуры вуза гуманитарного профиля (ДонАУиГС) имеют высокий уровень. Исключение – индексы групп показателей «Мотивация» (средний уровень) и «Управление» (очень высокий уровень). Необходимо отметить, что уровень организационной культуры по группе показателей «Мотивация» самый низкий не только среди других групп показателей оргкультуры ДонАУиГС, но и среди соответствующей группы в образовательных организациях другого профиля. Также обращают на себя внимание ожидания экспертами существенного роста качества управленческих решений в ДонАУиГС – интегральному индексу группы «Управление» экспертами было выставлено самое большее значение. Эта же зависимость прослеживается и в других учебных заведениях, по которым проводилось исследование.

Таблица 2

**Значения интегральных индексов групп показателей вуза гуманитарного профиля
(Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики)**

Показатели	Прошлое (как было), баллы					Настоящее (как есть), баллы					Будущее (как должно быть), баллы				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Управление															
Взвешенные оценки экс- пертов	0,12	1,38	6,96	9,28	7,75	0,1	0,78	4,71	12,96	8,5	0	0,12	2,43	8,36	20,2
Интегральный индекс группы	1,91					1,93					1,99				
Уровень организационной культуры группы	высокий					высокий					очень высокий				
Профессиональная деятельность															

Окончание табл. 2

Показатели	Прошрое (как было), баллы					Настоящее (как есть), баллы					Будущее (как должно быть), баллы				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Взвешенные оценки экспертов	0,14	1,36	3,07	4,48	4,94	0	0,98	2,71	5,31	5,23	0	0,06	1,08	3,26	12,46
Интегральный индекс группы	1,69					1,7					1,76				
Уровень организационной культуры группы	высокий					высокий					высокий				
Коммуникации															
Взвешенные оценки экспертов	0	1,3	3,46	4,95	4,39	0,09	0,5	2,81	6,72	4,55	0,12	0,12	0,86	5,02	10,04
Интегральный индекс группы	1,7					1,71					1,74				
Уровень организационной культуры группы	высокий					высокий					высокий				
Мотивация															
Взвешенные оценки экспертов	0	0,76	1,75	2,16	1,92	0,04	0,3	1,44	3,02	1,89	0	0	0,58	1,67	5,24
Интегральный индекс группы	1,46					1,46					1,5				
Уровень организационной культуры группы	средний					средний					средний				
Интегральный индекс уровня организационной культуры	1,14					1,14					1,15				
Уровень организационной культуры	высокий					высокий					высокий				

Составлено авторами по материалам исследования

Распределение оценок экспертов, имеющих гуманитарное образование, но представляющих университет естественно-научного профиля (ДонНМУ имени М. Горького), свидетельствует о массовом желании не только сохранить достигнутые результаты оргкультуры, но существенно их усилить. Подавляющее количество экспертов при оценке будущего (желаемого) состояния выставили 4 и 5 баллов. Причина такого единения мнений лежит в плоскости опасений, что ситуация может измениться (табл. 3).

Таблица 3

**Значения интегральных индексов групп показателей вуза естественно-научного профиля
(Донецкий национальный медицинский университет имени М. Горького)**

Показатели	Прошлое (как было), баллы					Настоящее (как есть), баллы					Будущее (как должно быть), баллы				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Управление															
Взвешенные оценки экспертов	0,35	1,7	3,99	7,2	13,35	0,35	0	2,49	5,84	21,8	0,25	0	2,01	5,16	23,95
Интегральный индекс группы	1,93					1,98					1,99				
Уровень организационной культуры группы	высокий					очень высокий					очень высокий				
Профессиональная деятельность															
Взвешенные оценки экспертов	0	1,08	1,59	6,72	16,25	0	0,68	1,8	7,28	16,2	0	0,48	0,48	5,6	20,95
Интегральный индекс группы	1,91					1,92					1,94				
Уровень организационной культуры группы	очень высокий					очень высокий					очень высокий				

Показатели	Прошлое (как было), баллы					Настоящее (как есть), баллы					Будущее (как должно быть), баллы				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Коммуникации															
Взвешенные оценки экспертов	0	1	4,47	8,4	9,55	0	0,26	2,88	7,6	15,05	0	0	0	8,96	18,8
Интегральный индекс группы	1,88					1,92					1,94				
Уровень организационной культуры группы	очень высокий					очень высокий					очень высокий				
Мотивация															
Взвешенные оценки экспертов	0	0,34	2,07	4,12	10,55	0	0	1,17	5,16	11,6	0	0	0,48	3,64	14,65
Интегральный индекс группы	1,76					1,78					1,80				
Уровень организационной культуры группы	очень высокий					очень высокий					очень высокий				
Интегральный индекс уровня организационной культуры	1,17					1,17					1,18				
Уровень организационной культуры	очень высокий					очень высокий					очень высокий				

Составлено авторами по материалам исследований

Поскольку эти эксперты представляют немногочисленную группу специалистов гуманитарного образования, работающих в организации естественно-научного профиля, уровень их консолидации (объединения) достаточно высокий (аналогом может служить проживание национальных диаспор в других государствах в качестве национально-культурного меньшинства, землячества), что позволяет им быть удовлетворенными своим положением (это подтверждается их оценками настоящего). Однако чувство тревоги, вследствие тех же самых причин, у них выше, чем у коллег, работающих в вузах гуманитарного профиля, что и находит свое выражение в самых высоких оценках будущего (желаемого) состояния.

Расчет общего и групповых интегральных индексов уровня организационной культуры учебного заведения естественно-научного профиля подтверждает, что содержательно и функционально созданная в образовательной организации система оргкультуры и механизмы по ее реализации наиболее эффективные среди рассмотренных учебных заведений. Главное отличие этого типа вуза заключается в теснейшей взаимосвязи практики и теории, когда получение знаний и навыков и их применение происходят не последовательно, как в других организациях, а параллельно (одновременно), систематически дополняя и корректируя друг друга. Именно эта специфическая особенность и позволяет создавать наиболее эффективное и результативное профессиональное взаимодействие, что и обуславливает высокий уровень организационной культуры.

Оценки экспертов, имеющих гуманитарное образование, но представляющих университет технического профиля (ДонНТУ), подтверждают вышеприведенное утверждение, что консолидация (объединение) одной группы выше в инородной среде (табл. 4). Оценки более размыты, поскольку доля работников с гуманитарным образованием в организации высшего образования технического профиля на порядок больше, чем в вузе естественно-научного профиля, но в целом, они демонстрируют похожую тенденцию – массовое желание не просто сохранить достигнутые результаты оргкультуры, а существенно их развить.

Стоит обратить внимание на то, что при оценке настоящего состояния оргкультуры эксперты технического университета чаще используют вариант «3 балла», что свидетельствует о наличии определенного уровня неудовлетворенности существующей системой организационной культуры. Однако при наличии более высокого уровня неудовлетворенности, оценки желаемого состояния оргкультуры ниже, чем у экспертов из образовательной организации естественно-научного профиля. Одной из причин такого состояния может быть зависимость желания улучшить состояние от количества работников, имеющих гуманитарное образование, но работающих в образовательных организациях иного профиля.

**Значения интегральных индексов групп показателей вуза технического профиля
(Донецкий национальный технический университет)**

Показатели	Прошлое (как было), баллы					Настоящее (как есть), баллы					Будущее (как должно быть), баллы				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Управление															
Взвешенные оценки экспертов	0,45	2,06	5,31	9,6	6,75	0,98	1,02	8,67	6,52	4,95	0,14	0,28	1,89	7,4	21,2
Интегральный индекс группы	1,89					1,86					1,99				
Уровень организационной культуры группы	высокий					высокий					очень высокий				
Профессиональная деятельность															
Взвешенные оценки экспертов	0,32	0,32	5,52	5,92	11	0,93	0,74	6,03	3,32	9,3	0,14	0,42	1,26	3,68	21,55
Интегральный индекс группы	1,87					1,83					1,93				
Уровень организационной культуры группы	высокий					высокий					очень высокий				
Коммуникации															
Взвешенные оценки экспертов	0,87	1,16	4,92	8,8	3,55	1,14	2,26	4,53	5,76	3,9	0,21	0,28	0,42	6,56	19,35
Интегральный индекс группы	1,81					1,77					1,93				
Уровень организационной культуры группы	высокий					высокий					очень высокий				
Мотивация															
Взвешенные оценки экспертов	0,38	0,74	3,27	4,04	5,75	0,64	0,98	2,82	4,56	3,95	0	0	0,84	3,4	14,35
Интегральный индекс группы	1,7					1,67					1,79				
Уровень организационной культуры группы	высокий					высокий					высокий				
Интегральный индекс уровня организационной культуры	1,16					1,16					1,18				
Уровень организационной культуры	высокий					высокий					очень высокий				

Составлено авторами по материалам исследований

Исследование показало, что оценка будущего состояния была ниже там, где группа работников с гуманитарным образованием была больше, а связь между получением теоретических знаний и их апробацией на практике была слабее. В результате продемонстрирован нисходящий тренд: ДонАУТГС к ДонНТУ, а затем к ДонНМУ имени М. Горького.

Общий и групповые индексы организационной культуры, рассчитанные на основании оценок экспертов, имеющих гуманитарное образование, но представляющих вуз технического профиля (ДонНТУ), показали, что прошлое и настоящее организационной культуры оценивается высоко, а ожидания (желаемое состояние) так же как и в образовательной организации естественно-научного профиля оцениваются очень высоко. Именно будущему состоянию организационной культуры значительная часть экспертов выставила наибольший балл (5 баллов), что и обусловило высокое значение интегрального индекса группы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Эксперты в своих оценках не могут разделить прошлое и настоящее состояния организационной культуры. Производя оценку показателя в настоящем, они автоматически проецируют свою оценку на данный показатель и в прошлом. Вследствие этого во всех исследуемых организациях интегральный индекс организационной культуры в прошлом и настоящем имеет одинаковое значение. Но при оценке будущего (желаемого) состояния такой связи не наблюдается. Можно заключить, что в связке «прошлое-настоящее» доминирует текущая оценка состояния, тем самым формируя оценку прошлого, а в связке «настоящее-будущее» доминирует будущее, о чем свидетельствует интегральный индекс, показатель которого больше, чем показатель настоящего.

2. Исследование показало высокий уровень зависимости ожиданий от размера группы работников с гуманитарным образованием в университете и тесноты связи между получением теоретических знаний и их применением на практике.

3. Группа показателей «Мотивация» продемонстрировала самое низкое значение среди других групп показателей оргкультуры. Эта особенность наблюдается по всем трем типам исследуемых вузов.

4. Самое высокое значение интегрального индекса группы при оценке экспертами желаемого (будущего) состояния оргкультуры получила группа показателей «Управление» во всех образовательных учреждениях. Это подтверждает, что несмотря на общий достаточно высокий уровень организационной культуры, потребность в существенном росте качества управленческих решений крайне высока независимо от профиля вуза.

5. В результате оценки общего уровня организационной культуры и по ее группам была выявлена высокая важность для работников организаций высшего образования состояния организационной культуры в будущем. Именно из-за наличия потенциальной возможности получить в будущем более высокий уровень оргкультуры, в том числе обусловленный повышением мотивации, они продолжают работать в организации, даже несмотря на невысокие оценки текущего состояния организационной культуры.

Библиографический список

1. Barnard C. *Organization and Management. Selected Papers*. Cambridge: Harvard University Press; 1948. 256 p.
2. Blake R., Mouton J. *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing; 1985. 244 p.
3. Denison D.R. What IS the Difference Between Organizational Culture & Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*. 1996;21(3):619–654.
4. Schein E.H. Organizational Culture. *American Psychologist*. 1990;45(1):109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
5. Рудницкий В.В. Культура общественной организации и экономические отношения. Л.: Изд-во ЛГУ; 1991. 149 с.
6. Могутнова Н.Н. Первые шаги. Корпоративная культура: понятия, подходы. *Социологические исследования*. 2005;4:130–135.
7. Ashkanasy N.M., Wilderom C.P.M., Peterson M.F. *The handbook of organizational culture and climate*, 2nd ed., Thousand Oaks: SAGE Publications; 2010. 665 p. <https://dx.doi.org/10.4135/9781483307961>
8. Фей К.Ф., Дэнисон Д.Д. *Организационная культура и эффективность: можно ли применить американскую теорию в России?* Стокгольм: Стокгольмская Школа Экономики в России, препринт 98-101R; 2003. 51 с.
9. Широнова Е.М. Практические аспекты оценки организационной культуры. *Вестник университета*. 2020;9:21–26. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-9-21-26>.
10. James Heskett *Win from Within: Build Organizational Culture for Competitive Advantage*. New York City: Columbia Business School Publishing; 2022. 264 p.
11. Teemu R. and Oedewald P. *The assessment of organisational culture. A methodological study*. Espoo: VTT Tiedotteita n Research Notes; 2002. 39 p.
12. Saleh Hamed Alharbi, Selma Sidahmed Abdelrahim. Organizational Culture Assessment using the Competing Values Framework (CVF) in Public Universities in Saudi Arabia: A Case Study of Tabuk University. *International Journal of Business and Management*. 2018;VI(2):1–16. <https://doi.org/10.20472/BM.2018.6.2.001>
13. Choi Y., Seo M., Scott D., and Martin J.J. Validation of the organizational culture assessment instrument: An application of the Korean version. *Journal of Sport Management*. 2010;24(2):169–189.
14. Arshad Zaheer, Kashif ur Rehman, and Abrar Ahmad. Organizational Culture Assessment of Small & Medium Sized Enterprises. *The Lahore Journal of Economics*. 2006;11(2):155–167.
15. Academy to innovate HR. *How to Measure Company Culture: A Quick Guide*. <https://www.aihr.com/blog/how-to-measure-company-culture/> (accessed 25.08.2022).
16. Котов Е.В. Организационная культура высшей школы в условиях политико-экономической неопределенности. *Менеджер*. 2020;2(92):196–202.
17. Рощина Ю.О. Организационная культура университета: индикаторы и методика оценки. *Менеджер*. 2021;1(95):221–234.

References

1. Barnard C. *Organization and Management. Selected Papers*. Cambridge: Harvard University Press; 1948. 256 p.
2. Blake R., Mouton J. *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing; 1985. 244 p.
3. Denison D.R. What IS the Difference Between Organizational Culture & Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*. 1996;21(3):619–654.

4. Schein E.H. Organizational Culture. *American Psychologist*. 1990;45(1):109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
5. Rudnitsky V.V. *Culture of social organization and economic relations*. Leningrad: Leningrad State University Publ. House; 1991. 149 p.
6. Mogutnova N.N. First steps. Corporate culture: concepts, approaches. *Sociological research*. 2005;4:130–135.
7. Ashkanasy N.M., Wilderom C.P.M., Peterson M.F. *The handbook of organizational culture and climate*, 2nd ed., Thousand Oaks: SAGE Publications; 2010. 665 p. <https://dx.doi.org/10.4135/9781483307961>
8. Fay K.F., Denison D.D. Organizational culture and efficiency: can American theory be applied in Russia? Stockholm: Stockholm School of Economics in Russia, preprint 98-101R; 2003. 51 p.
9. Shironina E.M. Practical aspects of organizational culture assessment. *Bulletin of the University*. 2020;9:21–26. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-9-21-26>.
10. James Heskett *Win from Within: Build Organizational Culture for Competitive Advantage*. New York City: Columbia Business School Publishing; 2022. 264 p.
11. Teemu R. and Oedewald P. *The assessment of organisational culture. A methodological study*. Espoo: VTT Tiedotteita ñ Research Notes; 2002. 39 p.
12. Saleh Hamed Alharbi, Selma Sidahmed Abdelrahim. Organizational Culture Assessment using the Competing Values Framework (CVF) in Public Universities in Saudi Arabia: A Case Study of Tabuk University. *International Journal of Business and Management*. 2018;VI(2):1–16. <https://doi.org/10.20472/BM.2018.6.2.001>
13. Choi Y., Seo M., Scott D., and Martin J.J. Validation of the organizational culture assessment instrument: An application of the Korean version. *Journal of Sport Management*. 2010;24(2):169–189.
14. Arshad Zaheer, Kashif ur Rehman, and Abrar Ahmad. Organizational Culture Assessment of Small & MediumSized Enterprises. *The Labore Journal of Economics*. 2006;11(2):155–167.
15. Academy to innovate HR. *How to Measure Company Culture: A Quick Guide*. <https://www.aihr.com/blog/how-to-measure-company-culture/> (accessed 25.08.2022).
16. Kotov E.V. Organizational culture of higher education in conditions of political and economic uncertainty. *Manager*. 2020;2(92):196–202.
17. Roshchina Yu.O. Organizational Culture of the University: Indicators and Methods of Evaluation. *Manager*. 2021;1(95):221–234.