



ПСИХОЛОГИЯ

УДК 316.6

Методика диагностики отраслевых типов организационной культуры

Л. Н. Аксеновская

Аксеновская Людмила Николаевна, доктор психологических наук, профессор, заведующий кафедрой общей и социальной психологии, декан факультета психологии, Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского, liudmila_aksenovskaya@mail.ru

В статье рассматривается авторская методика диагностики отраслевых типов организационной культуры, разработанная на основе отраслевой модели организационной культуры Т. Дила и А. Кеннеди. Авторы модели выделили четыре отраслевых типа организационной культуры – торговую, спекулятивную, инвестиционную и административную. Критериями для проведения различий между ними стали скорость обратной связи после принятых решений и степень риска. Разработанная на базе этой модели методика является опросной и применяется в режиме самооценки сотрудниками организации или кандидатами на вакантные должности. В структуре опросника имеются пять тематических блоков, каждый из которых включает по четыре утверждения, относящихся к четырем отраслевым типам организационной культуры. Выбор респондентом от трех до пяти утверждений, относящихся к одному типу культуры, является признаком совместимости с этим типом культуры. Методика позволяет оценить степень соответствия сотрудника или кандидата на должность отраслевым особенностям организационной культуры предприятия и при суммировании большого количества полученных данных в результате опроса установить отраслевой тип организационной культуры предприятия. Представлена структура опросника и приведены примеры его применения как самостоятельного диагностического инструмента, так и в комплексе с порядковыми диагностическими методиками.

Ключевые слова: организационная культура, диагностика организационной культуры, отраслевые типы организационной культуры, методика.

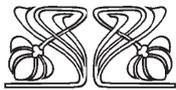
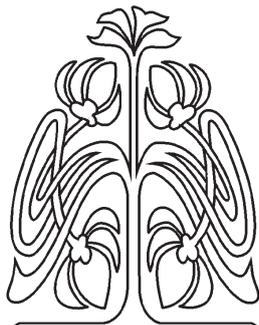
Поступила в редакцию: 10.05.2020 / Принята: 20.05.2020 / Опубликовано: 30.09.2020

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution License (CC-BY 4.0)

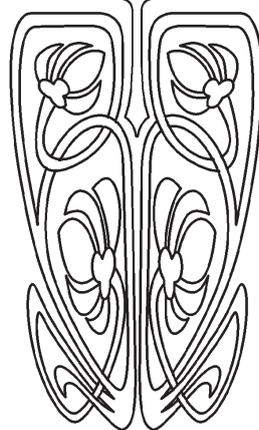
DOI: <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2020-20-3-294-301>

Введение

Разработка отдельных методик и целых систем социально-психологической диагностики организационной культуры – одно из важнейших направлений социально-психологического изучения феномена организационной культуры. В основе каждого диагностического инструмента лежит базовая теоретическая концепция или модель, задающая направление и конкретные параметры разработки той или иной методики. Количество базовых концепций и моделей, созданных в рамках социальной психологии либо близких к ней по своему содержательному наполнению, на сегодняшний день по-прежнему не очень велико. Однако это обстоятельство – медленный темп развития социально-психологического сектора исследований феномена организационной культуры – не снижает актуальности как разработки новых идей, моделей и соответствующих им диагности-



НАУЧНЫЙ
ОТДЕЛ





ческих инструментов, так и необходимости поиска оснований для их совместного комплексного использования при проведении диагностических процедур.

Наша работа по созданию и использованию диагностического инструментария на базе ордерного подхода к социально-психологическому изучению феномена организационной культуры [1, 2] сопровождается систематическим опытом совмещения ордерных методик диагностики организационной культуры с методиками, разработанными на базе других подходов к изучению организационной культуры, а также их применению в комплексе с диагностическими методиками, позволяющими оценивать другие аспекты и параметры организационно-культурной феноменологии (адаптация, jobinsecurity, стресс, эмоциональный интеллект, медиааспекты культуры, мотивация и т.д.).

Одним из показательных примеров такой работы является разработка диагностической методики по оценке отраслевых типов организационной культуры. В ее основе лежит одна из первых моделей организационной культуры, созданная в начале 80-х гг. XX столетия американскими консультантами по управлению Терренсом Дилом и Аланом Кеннеди [3]. На базе этой модели нами была разработана и стала

применяться в исследованиях организационной культуры опросная методика, позволяющая оценить характерный для организации отраслевой тип организационной культуры. При совмещении с методиками ордерной диагностики организационной культуры диагностика отраслевого типа культуры позволяет уточнить смысловые и поведенческие характеристики участников организационно-управленческого взаимодействия и сделать более обоснованные выводы о причинах рассогласований их «культурных текстов» (С. С. Аверинцев).

Целью данной статьи является представление нашей методики диагностики отраслевых типов организационной культуры, разработанной на базе модели отраслевых типов организационной культуры Т. Дила и А. Кеннеди.

Общая характеристика модели Т. Дила и А. Кеннеди

Работая с предприятиями, относящимися к совершенно различным сферам деятельности, американские консультанты по управлению Т. Дил и А. Кеннеди первыми смогли построить объяснительную модель связи между особенностями организационной культуры предприятий и отраслевой спецификой их деятельности (рисунок).

быстро	Культура торговли	Спекулятивная культура (культура выгодных сделок)
	Административная культура	Инвестиционная культура
обратная связь		
медленно	малый	большой
	риск	

Схема специфической отраслевой культуры [4, с. 147]

Scheme of specific industry culture [4, p. 147]

Авторы использовали два критерия, на основании которых смогли выделить четыре отраслевых типа организационной культуры. Эти критерии – *риск* (рискованные решения и действия на рынке) и *скорость обратной связи* (время, в течение которого с рынка поступает информация о результатах принятых решений и совершенных действий).

Кратко охарактеризуем выделенные на основе этих критериев четыре отраслевых типа организационной культуры:

1) «культура торговли» (быстрая обратная связь и относительно малый риск) формируется преимущественно в торговых организациях, в розничной торговле, в сфере торговли недвижимостью, продажи автомобилей, доставки



товаров на дом и т.п. Подчеркнута коммуникативная сфера деятельности. Среди требований к сотрудникам отмечаются коммуникабельность, чувство юмора, умение поддержать «командную игру». Сотрудники легко создают коллектив. Основной фактор мотивации – принадлежность к команде, делающей успехи. Сильная сторона торговой культуры – «легкость на подъем»; слабые стороны – превалирование количества над качеством, доминирование мышления краткосрочного успеха, преимущественная связь сотрудников с коллективом, а не с организацией, высокая текучесть кадров;

2) «культура выгодных сделок» («спекулятивная культура») (высокая скорость обратной связи и риск средней и высокой степени) формируется в сферах сделок с ценными бумагами, платежными средствами, сырьем и т.п. Элементы этой культуры встречаются в модной индустрии, профессиональном спорте, рекламе и финансировании рискованных проектов. Подчеркнута индивидуалистичная сфера деятельности, основывающаяся на личных амбициях и высоком уровне притязаний, высокая конкуренция. Преуспевают сотрудники с высокими «скоростными» качествами, агрессивные, азартные, умеющие скрывать свои эмоции и намерения. Основной фактор мотивации – личный успех, достижение статуса «звезды». Сильная сторона культуры – быстрое использование представляющихся шансов; слабые стороны – суеверие, близорукость, отсутствие коллегиальности;

3) «административная культура» (низкая степень риска и медленная обратная связь) формируется в общественном обслуживании, в обеспечении, на предприятиях в хорошо защищенных отраслях, частично – в системе страхования и банках. Отличительная черта – сильная тенденция к самосохранению и иерархичность. Требования к сотрудникам – умение соблюдать субординацию, умение работать с документами, аккуратность, исполнительность. Основной фактор мотивации – стабильность и продвижение по службе. Сильная сторона культуры – обстоятельность; слабые стороны – проволочки, бюрократизм, неэффективность в решении проблем;

4) «инвестиционная культура» (высокая степень риска и медленная скорость обратной связи) формируется в ресурсодобывающих областях, инвестиционных банках, строительстве, производстве средств производства, частично – в армии. Основная особенность – ориентация на будущее. Требования к сотрудникам включают профессионализм, компетентность, основатель-

ность, терпение и настойчивость, осмотрительность, вежливость. Сильные стороны культуры – ускорение больших открытий и развития науки, получение фундаментальных результатов; слабые стороны – медленные процессы деятельности и создания продуктов и репутаций, уязвимость для краткосрочных конъюнктурных перемен.

На основе данной модели в организациях анализируются вопросы связи типа культуры и выбранной стратегии деятельности, слабости и сильные стороны сформировавшейся культуры на фоне выбранной стратегии и т.п. [4, с. 147–158].

Установление сформировавшегося отраслевого типа организационной культуры можно осуществлять разными методами. Среди них выделим включенное наблюдение и сопоставление имеющихся в литературе описаний особенностей культуры с наблюдаемыми характеристиками, групповую дискуссию, экспертную оценку. Однако наиболее удобным методом оказывается тот, который позволяет достаточно быстро не только собрать, но и зафиксировать информацию, что дает возможность обстоятельно ее обработать, проанализировать и сохранить. Таким методом является опросный. Данное обстоятельство стало причиной постановки задачи разработки опросника для диагностики отраслевого типа организационной культуры на базе модели Т. Дила и А. Кеннеди.

Методика диагностики отраслевых типов организационной культуры

На основе модели отраслевых типов организационной культуры и данных ее авторами описаний характерных особенностей четырех типов организационной культуры (ОК) сначала была составлена обобщающая таблица параметров модели, в которую вошли: 1) названия отраслевых типов организационной культуры и их буквенная маркировка (ОК и ее буквенный маркер *a*; спекулятивная ОК и ее буквенный маркер *b*; инвестиционная ОК и ее буквенный маркер *c*; административная ОК и ее буквенный маркер *d*); 2) критерии отраслевого типа организационной культуры для каждого типа культуры и перечень психологических и социально-психологических характеристик сотрудников, соответствующих каждому отраслевому типу культуры; 3) перечень утверждений, соответствующих психологическим и социально-психологическим характеристикам сотрудников (табл. 1).

Сводные данные для разработки утверждений
Summary data for statement

Отраслевой тип организационной культуры	Критерии отраслевого типа организационной культуры	Утверждения, характерные для данного типа культуры
Торговая ОК – <i>a</i>	<i>Средняя скорость обратной связи</i>	Я не люблю слишком долгих ожиданий
	<i>Средняя степень риска</i>	Риск должен быть оправданным
	Коммуникабельность	Мне нравится общаться с людьми
	Чувство юмора	Я люблю хорошие шутки и люблю пошутить
	Коллективизм	Люди должны помогать друг другу
Спекулятивная ОК – <i>b</i>	<i>Максимально высокая скорость обратной связи</i>	Нечего ждать, надо действовать
	<i>Максимально высокая степень риска</i>	Кто не рискует, тот не выигрывает
	Амбициозность	Я стремлюсь быть лучше всех
	Соперничество	Успех рождается в борьбе с конкурентами
	Суеверность	Я всегда имею при себе талисман
Инвестиционная ОК – <i>c</i>	<i>Самая медленная скорость обратной связи</i>	Успех приходит к тому, кто умеет ждать
	<i>Высокая степень риска</i>	В основе риска должен быть точный расчет
	Высокие стандарты профессионализма	Я стремлюсь к профессиональному совершенству
	Высокие стандарты коммуникативной культуры	Вежливость и сдержанность – это основа делового общения даже в напряженных ситуациях
	Ответственность	Я выполняю свою работу максимально хорошо, даже если это никто не оценит
Административная ОК – <i>d</i>	<i>Невысокая скорость обратной связи</i>	Для решения любого вопроса нужно время
	<i>Низкая степень риска</i>	Не следует рисковать без распоряжения сверху
	Исполнительность	Я стараюсь точно исполнить все, что мне поручают
	Осторожность	Не следует проявлять инициативу и совать нос не в свое дело
	Субординация	Каждый человек должен знать свое место в служебной иерархии и не переходить границу

Как видно из табл. 1, для каждого типа отраслевой организационной культуры разработано или подобрано по пять утверждений. На основе данной таблицы была создана диагностическая методика, позволяющая получить данные по двум параметрам: 1) соответствие индивидуально-личностных характеристик сотрудника либо кандидата на должность отраслевому типу культуры предприятия, в котором он работает или планирует работать; 2) оценка доминирующего типа отраслевой культуры предприятия сотрудниками предприятия (осуществляется путем суммирования полученных в ходе опроса индивидуальных результатов).

Методика является опросной. Ее структурная композиция включает пять блоков утверждений, соответствующих количеству утверждений, определенных для каждого отраслевого типа организационной культуры. Причиной выбора именно пяти утверждений стала ориентация на следующие числовые и содержательные

параметры: два первых утверждения в каждом блоке отражают критерии, позволившие авторам модели провести различие между отраслевыми типами культуры – это скорость обратной связи (временной показатель) и степень риска принимаемых решений и совершаемых действий; три следующих утверждения – это психологические и социально-психологические характеристики личности, соответствующие особенностям отраслевой организационной культуры, выделенные Т. Дилом и П. Кеннеди (например, для торговой культуры это коммуникабельность, чувство юмора и коллективизм).

Каждый блок имеет свой подзаголовок и содержит четыре утверждения, характерных для каждого из четырех типов отраслевой культуры: буквой *a* маркируется торговый тип культуры, буквой *b* – спекулятивный тип культуры, буквой *c* – инвестиционный тип культуры и буквой *d* – административный тип отраслевой организационной культуры.



Представим содержание бланка «Опросник методики оценки на совместимость сотрудника с отраслевым типом организационной культуры».

Инструкция для заполнения бланка

1. Выберите в каждом блоке одно высказывание, которое в наибольшей степени соответствует Вам, и отметьте его.

2. Посчитайте количество ответов для каждой буквы (*a, b, c, d*).

1. Ждать или не ждать?

- a) я не люблю слишком долгих ожиданий;
- b) нечего ждать, надо действовать;
- c) успех приходит к тому, кто умеет ждать;
- d) для решения любого вопроса нужно время.

2. Рисковать или не рисковать?

- a) риск должен быть оправданным;
- b) кто не рискует, тот не выигрывает;
- c) в основе риска должен быть точный расчет;
- d) не следует рисковать без распоряжения сверху.

3. Мне нравится

- a) мне нравится общаться с людьми;
- b) я стремлюсь быть лучше всех;
- c) я стремлюсь к профессиональному совершенству;
- d) я стараюсь точно исполнить все, что мне поручают.

4. Это важно для меня

- a) я люблю хорошие шутки и люблю пошутить;
- b) успех рождается в борьбе с конкурентами;
- c) вежливость и сдержанность – это основа делового общения даже в напряженных ситуациях;
- d) не следует проявлять инициативу и совать нос не в свое дело.

5. Это правильно

- a) люди должны помогать друг другу;
- b) я всегда имею при себе талисман;
- c) я выполняю свою работу максимально хорошо, даже если этого никто не оценивает;
- d) каждый человек должен знать свое место в служебной иерархии и не переходить границу.

Подсчет результатов

от 3 до 5 (*a*) – совместимость с торговым типом ОК;

от 3 до 5 (*b*) – совместимость со спекулятивным типом ОК;

от 3 до 5 (*c*) – совместимость с инвестиционным типом ОК;

от 3 до 5 (*d*) – совместимость с административным типом ОК.

Респондент самостоятельно подсчитывает баллы и сразу узнает результат самооценки.

Данная особенность диагностической методики выполняет функцию дополнительной мотивации для участников диагностики, которые всегда хотят знать, что именно они делали и с каким результатом.

Опыт применения методики

В качестве примера приведем опросник, заполненный сотрудником районной администрации муниципального образования (табл. 2).

В каждом блоке респондент отметил «крестиком» одно высказывание. При соотнесении отметок с буквами получился следующий результат: буква *d* (административный тип отраслевой культуры) – четыре выбора из пяти возможных; буква *a* – один выбор из пяти возможных. Результат свидетельствует о совместимости сотрудника с административным отраслевым типом организационной культуры, в которой он и работает.

Также отметим, что одним из первых случаев применения данной методики диагностики отраслевых типов организационной культуры стали ордерные исследования организационной культуры, выполненные под нашим руководством в рамках выпускных квалификационных работ бакалавра и магистранта студенткой факультета психологии СГУ А. И. Ефремовой «Ордерная диагностика организационной культуры: опыт кросс-секционного исследования» (2016; 2018). Автор исследовала типы личности лидеров образовательной организации (предположительно административный отраслевой тип культуры) и предпринимательской (торговой) организации, относящейся к фэшн-индустрии (спекулятивный отраслевой тип культуры) с помощью описанной выше методики оценки отраслевой специфики организационной культуры и ряда ордерных методик диагностики организационной культуры. Результаты исследования показали, что оба лидера продемонстрировали совместимость с инвестиционным типом организационной культуры, однако у лидера образовательной организации этот показатель оказался несколько выше, чем у лидера торговой организации. Сфера образования, безусловно, является классическим примером «медленных» процессов: подготовка квалифицированных специалистов занимает годы. Однако сфера фэшн-индустрии (торговое предприятие специализируется на продаже модных вещей) живет по законам «быстрых» культур – торговой и спекулятивной. Результат лидера-предпринимателя в этом смысле оказался нетипичным. Дополнительное изучение причин сходства в результатах руководителей разноотраслевых организаций показало, что



Таблица 2 / Table 2

Образец заполненного опросника
Sample of the completed questionnaire

№ п/п	Утверждения	Отметка
I	<i>Ждать или не ждать?</i>	
a)	Я не люблю слишком долгих ожиданий	
b)	Нечего ждать, надо действовать	
c)	Успех приходит к тому, кто умеет ждать	
d)	Для решения любого вопроса нужно время	+
II	<i>Рисковать или не рисковать?</i>	
a)	Риск должен быть оправданным	
b)	Кто не рискует, тот не выигрывает	
c)	В основе риска должен быть точный расчет	
d)	Не следует рисковать без распоряжения сверху	+
III	<i>Мне нравится</i>	
a)	Мне нравится общаться с людьми	+
b)	Я стремлюсь быть лучше всех	
c)	Я стремлюсь к профессиональному совершенству	
d)	Я стараюсь точно исполнить все, что мне поручают	
IV	<i>Это важно для меня</i>	
a)	Я люблю хорошие шутки и люблю пошутить	
b)	Успех рождается в борьбе с конкурентами	
c)	Вежливость и сдержанность – это основа делового общения даже в напряженных ситуациях	
d)	Не следует проявлять инициативу и совать нос не в свое дело	+
V	<i>Это правильно</i>	
a)	Люди должны помогать друг другу	
b)	Я всегда имею при себе талисман	
c)	Я выполняю свою работу максимально хорошо, даже если этого никто не оценит	
d)	Каждый человек должен знать свое место в служебной иерархии и не переходить границу	+

оба лидера разрабатывают и используют стратегические планы развития своих организаций. Соответственно, наличие стратегического мышления руководителя может послужить фактором, влияющим на результаты диагностики такого рода. В частности, для торгового предприятия существовал план развития на несколько лет, что, по оценкам Т. Дила и А. Кеннеди, является довольно редким случаем.

Сравнение результатов ордерной диагностики на уровне личности лидера обеих организаций создало дополнительный контекст для детализации полученных данных. Так, было

установлено, что в обеих организациях доминирует «семейный» субордер. При этом на втором месте в культуре образовательной организации находится «армейский» субордер, а в торговой (спекулятивной) – «церковный» (смысловой). В культуре образовательной организации выше оказался уровень сформированности «армейского» субордера, а в культуре предпринимательской – «семейного» и «церковного». Субордерные характеристики личности лидеров внешне оказались схожими – доминируют «командирские» качества, однако зоны риска находятся в разных областях (риск избыточной жесткости у руко-



водителя образовательной организации и риск непоследовательности и спонтанности – у руководителя предпринимательской организации).

Другими словами, полученные результаты оценки организационной культуры можно распределить по уровням. Наиболее «поверхностным» является *отраслевой уровень*: изначально предполагалось, что для образовательной организации это «административная» культура, а для предпринимательской организации – «спекулятивная» либо «торговая». Однако оценка индивидуально-личностной совместимости руководителей обеих организаций с отраслевыми типами культуры дала другой результат – «инвестиционная» культура характерна для обеих руководителей.

Следующий уровень был представлен ордерной оценкой степени выраженности субордеров организационной культуры. У образовательной и предпринимательской организаций наиболее выраженным оказался «семейный» субордер (забота об эмоционально-ценностном единстве организации). Однако следующий культурный «слой» у руководителей двух организаций не совпал: в образовательной организации сильнее оказался «армейский» субордер (забота о цели), а в предпринимательской – «церковный» (забота о смысловом единстве). Далее оценка степени сформированности субордеров подтвердила результаты как образовательной организации (наиболее сформированным являлся «армейский» субордер), так и предпринимательской (наиболее сформированными оказались «семейный» и «церковный» субордера).

Самый «глубокий» уровень диагностики показал, что ордерные характеристики личности лидеров совпадают – у обоих доминируют «командирские» аспекты, однако зоны риска разные: если угрозой для лидера образовательной организации являются ошибки, связанные с избыточной жесткостью, то для лидера предпринимательской организации угрозой возможных ошибок выступают спонтанность и непоследовательность.

Из полученных результатов следует, что возможны случаи, когда отрасль деятельности некардинально определяет отличительные особенности организационной культуры. Роль личности лидера, имеющего «другой» склад, характерные для него ограничения и возможности, может существенно повлиять на особенности организационной культуры, в частности, изменить ее отраслевой модус. И тогда вне зависимости от отрасли деятельности культура сообразовывается с личностью лидера и при-

меняемой им стратегией и ведет себя «нетипично». В таком случае предложенная диагностика отраслевых типов организационной культуры может указать на применяемую стратегию (как в представленном случае). Сочетание диагностики отраслевых типов организационной культуры с ордерными инструментами может дать более детальную картину состояния организационной культуры, ее «кода» и получить прогноз возможных сценариев развития событий в процессе реализации поставленных целей и стратегий их достижения.

Заключение

Организационная культура как частный случай феномена культуры представляет и всегда будет представлять большой исследовательский интерес для социальных и организационных психологов. Данное явление тесно связано с фундаментальными характеристиками и закономерностями функционирования человеческой психики и поэтому любое проникновение в природу и механизмы культуральных процессов помогают нам приблизиться к пониманию сущности человеческой психологии.

В более утилитарном плане изучение организационной культуры с помощью создаваемых диагностических инструментов дает дополнительные возможности организациям более осознанно и эффективно управлять своим развитием и своей деятельностью, постоянно совершенствоваться.

Период «насыщения» теориями и методиками социально-психологического изучения и изменения такой области знания, как психология организационной культуры, еще не завершен. Поэтому так важно не сдерживать усилий в разработке диагностических инструментов и их использования как по отдельности, так и в сочетании с уже имеющимися.

Список литературы

1. Аксеновская Л. Н. Ордерная диагностика организационной культуры. Саратов : Издательский центр «Наука», 2016. 190 с.
2. Аксеновская Л. Н. Управленческая команда : ордерная диагностика организационной культуры на уровне малой группы. Саратов : Издательский центр «Наука», 2019. 102 с.
3. Deal T. E., Kennedy A. A. Corporate Cultures : The rites and rituals of corporate life. Reading (MA) : Addison-Wesley, 1982. 126 p.
4. Рюттингер Р. Культура предпринимательства. М. : ЭКОМ, 1992. 240 с.



Образец для цитирования:

Аксеновская Л. Н. Методика диагностики отраслевых типов организационной культуры // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Философия. Психология. Педагогика. 2020. Т. 20, вып. 3. С. 294–301. DOI: <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2020-20-3-294-301>

Diagnostics of Branch Types of Organizational Culture

L. N. Aksenovskaya

Liudmila N. Aksenovskaya, <https://orcid.org/0000-0003-4867-4197>, Saratov State University, 83 Astrakhanskaya St., Saratov 410012, Russia, liudmila_aksenovskaya@mail.ru

The article presents the author's method of diagnostics of branch types of organizational culture, developed on the basis of the branch model of organizational culture by T. Deal and A. Kennedy. The authors of the model identified four branch types of organizational culture – trading, speculative, investment, and administrative. The criteria for distinguishing between them were the speed of feedback and the degree of risk. The diagnostic technique developed on the basis of this model is an inventory and is used in the self-assessment mode by employees of the organization or candidates for vacant positions. The structure of the inventory has five thematic blocks, each of which includes four statements related to four branch types of organizational culture. A respondent's choice of three to five statements relating to one type of culture is a sign of compatibility with that type of culture. The diagnostic technique allows to assess the degree of compliance of an employee or candidate for a position with the branch features of the organizational culture of the enterprise and, when summing up a large amount of data obtained as a result of the inventory, to establish the branch type of organizational culture of the enterprise. The article shows the

structure of the inventory and provides examples of its use as an independent diagnostic tool, and in combination with the order diagnostic methods.

Keywords: organizational culture, diagnostics of organizational culture, branch types of organizational culture, technique.

Received: 10.05.2020 / Accepted: 20.05.2020 / Published: 30.09.2020

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution License (CC-BY 4.0)

References

1. Aksenovskaya L. N. *Ordernaya diagnostika organizatsionnoy kultury* [Order diagnostics of organizational culture]. Saratov, Nauka Publ., 2016. 190 p. (in Russian).
2. Aksenovskaya L. N. *Upravlencheskaya komanda: ordernaya diagnostika organizatsionnoy kultury na urovne maloy gruppy* [Managerial team: The Order diagnostics of organizational culture on small group level]. Saratov, Nauka Publ., 2019. 102 p. (in Russian).
3. Deal T. E., Kennedy A. A. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading (MA), Addison-Wesley, 1982. 126 p.
4. Rüttinger R. *Unternehmenskultur. Neue Dimensionen des Erfolgs*. Dusseldorf, Econ TaschenbuchVerlag GmbH, 1989. 237 S. (Russ. ed.: Rüttinger R. *Kul'tura predprinimatel'stva*. Moscow, EKOM Publ., 1992. 240 p.).

Cite this article as:

Aksenovskaya L. N. Diagnostics of Branch Types of Organizational Culture. *Izv. Saratov Univ. (N. S.), Ser. Philosophy. Psychology. Pedagogy*, 2020, vol. 20, iss. 3, pp. 294–301 (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2020-20-3-294-301>
