

О.Є. Смолінська

Львівський національний університет ветеринарної  
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

## **ВПРОВАДЖЕННЯ РІЗНИХ МОДЕЛЕЙ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ З УРАХУВАННЯМ СПІВВІДНОШЕННЯ “ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА – ГЕНДЕР”**

© Смолінська О.Є. , 2008

Здійснено різнобічний аналіз співвідношення „організаційна культура–гендер” з погляду інноваційної діяльності. При цьому акцент зроблений на рисах, що об’єднують їх, оскільки це сприяє єдності та внутрішній гармонійності життєвого циклу інновації як результату відповідної економічної діяльності, що має визначену матеріальну ефективність, а також інновації в управлінні, ефективність якої опосередкована.

**Ключові слова:** інноваційна діяльність, співвідношення „організаційна культура–гендер”, фемінність, маскуліність, ідентичність.

**The article deals with the performed different analysis of the correlation “organizational culture-gender” from the point of view of innovative activity. In accordance with the accent that connects them, because it favours the unity and inner harmony of the life cycle of innovation as the result of suitable economic activity, that has the defined material efficiency, and also the innovation in management, the efficiency of which depends on the facts of organization culture and gender characteristics of management.**

**Key words:** innovative activity, the correlation an “organizational culture-gender”, feminine, masculine, identity.

### **Постановка проблеми**

Інновації часто трактуються як соціокультурний процес, пов’язаний зі зміною послідовних фаз освоєння нового (життєвий цикл інновації) [13, с. 53]. Своєю чергою, цей процес можна описати за допомогою індивідуально- та організаційно-орієнтованої моделей. Щодо індивідуально-орієнтованої, то в її межах інновація розглядається крізь призму зміни ставлення працівників до нововведень. Організаційно-орієнтована модель описує життєвий цикл інновації через структурно-функціональні зміни в соціальній системі, якою є організація, покликані сформувати принципово нові конфігурації, що забезпечать поширення нових підходів чи технологій. Одним із об’єднуючих факторів щодо цих моделей є організаційна культура, бо саме вона є посередником у процесі впровадження інновації, отже, може як сприяти її життєвому циклу, так і бути перепорою. При формуванні організаційної культури серйозну проблему становить вивчення співвідношення категорій організаційної культури та гендеру як таких, що опосередковують процес впровадження різних моделей інновацій в управлінні.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Щораз частіше з’являються наукові дослідження, присвячені гендерній проблематиці в аспекті менеджменту. Серед них розвідки з психології праці та організаційної поведінки (Дж. Ландау [17], С. Марлоу та колег [18], Т. Меламед [19]), державного управління [2], менеджменту організації (Дж. Пауелл та Д. Баттерфілд [21]), специфічних видів менеджменту, зокрема

„гендерного менеджменту”, який часто застосовується в організаціях, де однією з культурно-організаційних цінностей є альтруїзм (С. Волш, С. Кассел [25]), „менеджменту враження” як способу впливати на інших людей, формуючи у них відповідне враження про себе за допомогою вербальних та невербальних засобів комунікації (С. Ріордан, Т. Кросс, С. Мелуні [22]), та його специфічного прояву – інграціяції (С. Вейн, Р. Ліден, Р. Спарроу [26]), яка полягає у здатності людини бути привабливою для інших. Гендерні аспекти в управлінні аналізуються із позицій соціології А.І. Кравченком та І.О. Тюріною [8]. Організаційна культура досліджувалася у руслі класифікаційних характеристик, дотичних з гендерною тематикою, однією з яких є „фемінність–маскулінність” (Г. Гофштеде) [15], огляд підходів до організаційної культури, зокрема із застосуванням аналітичного підходу до її ролей, здійснений М. Елвессоном [14], фундаментальне дослідження організаційної культури у зв’язку із лідерством належить Е. Шейну [12], але автор не звертається до гендерних питань. П. Друкером [3] реалізований комплексний підхід до інноваційної діяльності в умовах підприємницької економіки, але про гендер згадується лише в демографічному аспекті. Аналіз проблеми гендеру у зв’язку із культурними парадигмами здійснюється колективом авторів під керівництвом Г.С. Никифорова [11], але це дослідження рівня економічної культури організації-держави, а не організаційної культури.

### **Постановка цілей статті**

Мета статті – дослідити еволюційні джерела, що об’єднують організаційну культуру та гендер, щоб обґрунтувати зіставність цих категорій як в індивідуально-особистісному, так і в суспільно-організаційному аспектах, для їх паралельного аналізу в контексті інноваційної діяльності. Крім того, для виявлення специфіки застосування різних моделей інновацій у статті вивчатимуться фактори лідерства в організаціях, зокрема мотиви влади та досягнення як зв’язкова ланка у співвідношенні „організаційна культура–гендер”. Шляхом дескриптивного опису буде охарактеризована консенсуальна організація як ідеальний продукт пропорційного поєднання цінностей фемінної організаційної культури та гендерної рівності. Для висвітлення теми також вивчатиметься вплив визначеного співвідношення на інновації в управлінні, його зв’язок з інституціями.

### **Виклад основного матеріалу**

Категорії гендеру та організаційної культури пов’язані рядом факторів, серед яких основний – їх паралельна та однотипна культурно-історична еволюція. Аналізуючи ці категорії з погляду їх соціально-психологічної природи, насамперед враховуємо поняття соціального статусу та соціальної ролі, оскільки саме вони дають змогу оцінити міру інтегрованості індивіда чи групи (організації) та позицію їх в іншій групі (організації, суспільній макроорганізації – державі). Отже, соціальний статус характеризує становище індивіда чи організації, якому притаманні певні характеристики та ознаки, а соціальна роль – це очікувана поведінка, зумовлена статусом [10, с. 24–26]. Процес становлення соціального статусу і формування соціальної ролі є процесом соціалізації, а їх гармонійне поєднання – результатом. Джерелами існування статусу є соціальні групи, що для гендеру є статево обумовленими, а для організаційної культури – групи, що визначають її формальну та неформальну місії. У часі, крім змістового наповнення статусу та „сценарію” ролі, формується також їх ієрархія, що є першопричиною виникнення суперечностей як міжгрупового (інтергрупового), так і внутрішньогрупового (інтрагрупового) спрямування. Щодо гендеру прикладами таких суперечностей є висока, зростаюча роль жінки у суспільному виробництві, її професійна кар’єра та залежний або другорядний статус у патріархальному сімейному устрої (інтергрупова суперечність „робота–сім’я”); також не менш гостро постає інтрагрупова суперечність „робота–робота”, при якій жінки в Україні, виконуючи ту ж роботу, що й чоловіки, зазвичай менше заробляють та мало задіяні у процесі прийняття рішень. Щодо організацій, суперечності зумовлюються переважно нерівними умовами щодо ведення бізнесу, наявністю преференцій чи, за умов існування вільної конкуренції, стають наслідком прийнятих рішень.

На загострення чи, навпаки, подолання названих невідповідностей може впливати характер соціальних ролей, що зазвичай зумовлюється соціальними експектаціями (очікуваннями) інституціонального чи конвенціонального характеру. Коли йдеться про гендер, інституціональними ролями будуть соціальні ролі батьків, дітей, братів, сестер, а конвенціональними – кар’єрні плани та їх реалізація. Оскільки норми культури засвоюються переважно через навчання ролей на рівні індивідуумів, можна стверджувати, що економічна культура суспільства через інституції теж знаходить своє відображення в існуванні відповідних ролей, що їх, за аналогією до особи, виконуватимуть організації, ретранслюючи через власну культуру у конвенціональну площину. Механізми такої взаємодії вивчаються інституціональною економікою.

Значна розмаїтість соціальних ролей зумовлює наявність різноманітних підходів до їх класифікації, проте Т. Парсонс [20] виділяє 4 характеристики будь-якої з ролей:

- **за масштабом** (*суворо обмежені*, наприклад, посадовими функціональними обов’язками, державною чи комерційною таємницею, ідеологічними чи релігійними переконаннями, часовими чи юридичними рамками та *розмиті*, зумовлені індивідуальними чи груповими цінностями, спектром формальних та неформальних взаємовідносин). Щодо гендеру це можуть бути ролі учасника соціально-виробничих відносин та члена колективу, сім’ї. Ролі організаційної культури у цьому випадку розподіляються як патерна та його реального втілення у конкретно-організаційних умовах;

- **за способом отримання** (*обумовлені та досягнені*, здобуті). Гендерна роль є значною мірою обумовлена біологічними чинниками, хоча й тут існує проблема відповідності очікуванням, пов’язана зі статево-рольовою ідентичністю [7]. Професійні ж ролі є переважно здобутими, вияв гендерності спостерігається у виборі професії та розподілі матеріальних благ, пов’язаних із суспільною працею. Обумовлені ролі організаційної культури проявляються у її зв’язку із етнокультурою та галуззю діяльності організації, а здобуті – у рівні засвоєності організаційно-культурних цінностей індивідом та їх впливі на наявні інституції;

- **за ступенем формалізації** (*формально регламентовані та довільні*). Як щодо організаційної культури, так і щодо гендеру частіше застосовні довільні ролі, проте у випадку дії чинника крос-культурної етичності чи законодавчих обмежень обидві категорії набувають формально регламентованого характеру. В таких ситуаціях організаційна культура буде ближчою до бюрократизованої моралі й виконуватиме роль обмежувача, а гендер продукуватиме появу відповідних стереотипів як спрощених, схематизованих уявлень про моделі поведінки, що адекватні поняттям „фемінність/маскулінність”;

- **за видами мотивації** (*соціально та особистісно значимі* мотиви). Організаційна культура пов’язана із метою та місією організації, у її діяльності можуть реалізуватися, крім цілей матеріального порядку, також соціально значимі. Домінування у мотивації визначається не стільки наявністю чи відсутністю соціальної відповідальності у діяльності організації, скільки природністю поєднання цих груп мотивів (охорона навколишнього середовища не може бути домінантним соціально важливим мотивом для культури організації, котра займається похованням радіоактивних відходів). Щодо гендеру, то хоча особистісно значимі мотиви, зокрема мотиви успіху, є важливими, проте без підкріплення соціально значимими, які є джерелами активності діяльності особистості, вони набувають формального характеру.

Наступним параметром, що поєднує організаційну культуру та гендер, окрім їх статусності та втілення цього через виконання соціальних ролей, є спільний механізм їх утворення та розвитку. Відносно індивіда цей процес матиме як свідомий характер щодо конвенціональних відносин, так і несвідомий щодо інституціональних. Організаційна культура в менеджменті вирізняється усвідомленою цілеспрямованою дієвістю, а як інституціональна категорія є надбудовчою щодо свідомості.

Важливим аспектом аналізу особливостей управління з урахуванням відношення „організаційна культура–гендер” в контексті впровадження різних моделей інновацій є дослідження мотивів

влади та досягнення успіху. Зв'язок між організаційною культурою та гендером яскраво виявляється через мотивацію діяльності лідерів та персоналу. Деякі психологи, соціологи опрацювали проблему мотивації діяльності, зокрема управлінської. Важливе значення в досліджуваному аспекті мають висновки представника фрейдизму А. Адлера, який основним джерелом мотивації вважав прагнення до самоствердження як компенсацію відчуття неповноцінності, що виникло в дитинстві та надалі визначило специфічний для особистості „життєвий стиль”, саме тому надалі гендеру жінки-лідери виявлятимуть тим більшу маскулінність, чим її у них менше. Дослідженнями Д. Маклелланда і Д. Бернхайма (1979) виявлено вищу потребу влади у менеджерів, тоді як у підприємців вищим є мотив досягнення успіху, отже, й прагнення до лідерства (треба зауважити: ці мотиви вивчали тільки серед чоловіків). Як наслідок, з домінуванням мотивації влади знижується рівень афіліації (кооперації та співробітництва з іншими), при цьому, залежно від рівня самоконтролю керівника, можуть формуватися як підвищена самооцінка, так і ефект служіння „цілям групи”, „правильно витлумаченим інтересам” (цінностям організаційної культури). Отже, мотивація влади може бути як особистісно орієнтованою (P-Power), так і соціоорієнтованою (S-Power) [8, с. 302], що добре узгоджується з індивідуально- та організаційно-орієнтованими моделями життєвого циклу інновацій. Д. Маклелландом також були проаналізовані впливи маскулізованого ідеалу західної культури на конфігурацію владних відношень та фемінізовані прояви влади, притаманні східній культурі. Щодо гендерних аспектів влади, то, зіставивши відомості, одержані у чоловічій та жіночій дослідних групах, Д. Маклелланд сформулював типово жіночі форми влади: орієнтація на роботу з іншими людьми, відсутність напористості, схильність відкладати все на останній момент, любов до дітей та готовність добровільно доглядати за ними (все перелічене знаходить своє відображення у виявах „гендерного менеджменту” [25]), які означають послаблення мотиву влади у його маскулінному розумінні. Для господарських успіхів організації важливішим є наявність мотиву досягнення, ніж мотиву влади, оскільки управлінські посади у сучасному динамічному економічному середовищі пов'язані із розподілом завдань, координацією їх виконання, стимулюванням і навіть надиханням виконавців. Саме надихаючи, стимулюючи інших (а найкращим стимулятором є власний приклад), керівник із високим мотивом досягнення прагне виконати свою роботу навіть краще від самого себе, тоді як високий мотив влади передбачає чітке зіставлення з іншими, отже, узалежнюється від рівня трудових звершень оточення [8, с. 316]. Отже, соціальна орієнтація життєвого циклу інновації буде ефективною за умови поєднання з індивідуально, що буде здійснюватиметься в руслі соціоорієнтованої мотивації влади чи мотивації досягнення, які позитивно взаємодіють з фемінною економічною культурою чи організаційною культурою з високим рівнем фемінності, що поєднують соціальну та індивідуальну орієнтації інновацій. Питання щодо обов'язковості заміщення керівних посад жінками у цьому випадку не може бути вирішене однозначно, оскільки йдеться не про стать у її фізіологічному сенсі, а про відповідність статево-рольової поведінки ознакам фемінності чи маскулінності, що може бути встановлено лише дослідним шляхом, а не простим адмініструванням. Причому задіяні у цьому випадку будуть не лише психологія, соціологія, а й антропологія, культурологія чи їх синтетичні похідні, однією з яких є така категорія менеджменту, як організаційна культура.

Однією із концепцій, що поєднує фемінні цінності організаційної культури та розв'язання гендерної проблеми, є фемінна теорія організації, основна мета якої – створити для роботи гуманніші умови, подолати відчуження людини від роботи, забезпечити підстави для виникнення у працівників ідентичності щодо організаційних цінностей. Така концепція консенсуальної, колективної організації, що існує за обоюсторонньою згодою, була розроблена Дж. Ротшильд [24]. Фемінна теорія організації передбачає відмову від ієрархічного поділу як прояву влади та впливу; влада не розглядається як трудовий мотив, а організація – як арена для відпрацювання влади. Щоправда, така організація матиме економічну ефективність, обмежену видом діяльності, оскільки прийняття

рішень шляхом досягнення згоди передбачає делегування відповідальності за нього будь-яким членам такого об'єднання, отже, легше реалізувати чітко визначені цілі або не економічні за сутністю (продажі, боротьба за охорону довкілля, мир тощо). Важливою позитивною стороною діяльності таких організацій є широкі можливості для навчання, підвищення кваліфікації, крім того, це противага бюрократичній організаційній культурі державних (і не тільки) установ [5, с. 283–285].

Щодо співвідношення „організаційна культура–гендер”, то ще однією паралеллю, що їх поєднує, є впровадження інновацій в управлінні. Властиво, вирішення гендерного питання з погляду менеджменту і є інновацією, адже жіноче лідерство все частіше стає реальністю, оскільки обумовлене зміною соціальних інституцій, які, своєю чергою, змінюються під впливом багатьох об'єктивних факторів, зокрема демографічних. Отже, виникає необхідність інноваційного підходу до створення високопродуктивної робочої сили [3, с. 153]. Існує чимало прогнозів, згідно з якими у XXI столітті зростатиме значення розумової праці [4, с. 181], отже фізична, яка характеризується ознакою високої маскулінізованості, втрачатиме домінуючі позиції. Підвищення ж продуктивності інтелектуальної праці однаково стосується як чоловіків, так і жінок. Керівництво багатьох організацій стурбоване пануючими відчуженням та цинізмом, що, вступаючи у суперечність із декларованими цінностями культури, руйнують внутрішню єдність організації. Саме тому значно активізувався пошук гуманістичних підходів до управління, при цьому чималі надії покладаються на жіночу модель лідерства як засіб демаскулінізації менеджменту як команди [14, с. 218], втілення якої [моделі] проте ще не означає розв'язання гендерного питання у зв'язку із рядом соціальних ролей, виконуваних як жінками, так і чоловіками. Зокрема, існує ряд гіпотез (сценаріїв ролей, очікувань) щодо місця жінки в структурі внутрішньоорганізаційних відносин, які зазвичай обумовлені домінуючими культурними цінностями. Це гіпотеза про те, жінки не можуть вписатися в бізнесове чоловіче середовище, оскільки за своєю сутністю є „істотами з іншої планети” (Дж. Маршалл [23]), яка була заперечена диференціальним підходом до сфер управління, зокрема емпіричним шляхом було встановлено, що чоловіки краще працюють на тому рівні управління, де необхідні технічні знання, вміння та навички, а жінки – там, де потрібне вміння працювати з людьми. Іншою гіпотезою є теорія „скляної стелі” [21], згідно з якою жінці, щоб досягти того ж кар'єрного рівня, що й чоловік, необхідно здолати більше перепон, хоча цю саму теорію можна застосувати й щодо соціального походження, яке важливе у спільнотах, де й досі існує чітка стратифікація за цією ознакою (часто це колишні колонії та держави, що не так давно здобули незалежність). Ще однією з гіпотез розвитку гендерних відносин є ідея Г. Штайнса про „зоряну хворобу” [23] – явище, коли жінки-лідери схильні вважати ситуацію з жіночим лідерством благополучною, тому не допомагають іншим претенденткам. Проте ця гіпотеза застосовна й щодо чоловіків, зокрема керівників, впевнених у тому, що в їхній організації провадиться, наприклад, політика рівних відношень між статями, яка насправді часто має декларативний характер, про що свідчить ряд ознак [1, с. 296–297].

Незважаючи на перелічені гіпотези, основна суперечність співвідношення „організаційна культура–гендер” полягає у тому, що ознаки фемінності та маскуліності, що характеризують специфічні ознаки культури організації чи характеристики соціальних ролей працівників, не збігаються із ознаками статі через особливості перебігу процесу соціалізації та індивідуальні особливості формування статево-рольової ідентичності особистості як переживання та усвідомлення своєї приналежності до певної статі та засвоєння її інституціональних ролей [6, с. 198]. При цьому виникає ще одна суперечність: між інституціональними та конвенціональними ролями. Треба зазначити, що вона властива не лише особистості, а й організації як носієві існуючих інституціональних цінностей, з одного боку, та генераторові нових цінностей, які згодом набувають інституціонального характеру через максимізаційну поведінку організації, – з іншого.

Максимізаційна поведінка економічних організацій визначає інституційну зміну за допомогою породження попиту на капіталовкладення у знання та професійну майстерність, неперервну

взаємодію між організованою економічною діяльністю, запасом знань та інституційною основою, поступову зміну неофіційних обмежень як побічного продукту максимізаційної діяльності організацій [9, с. 102]. Причому, коли йдеться про інституційні зміни, варто відійти від проблеми прямої ресурсної ефективності, наблизившись до категорії адаптивної ефективності, що стосується правил, які спрямовують розвиток економіки впродовж часу, зумовлюють наявність у суспільстві бажання здобувати знання та освіту, запроваджувати інновації, щоб усунути перепони на шляху дальшого розвитку спільноти. Формування адаптивної ефективності – процес, у якому можуть задіюватися лише ті організації, котрі спроможні впливати на інституції через свої сильні позиції, зокрема й сильну організаційну культуру, спроможну генерувати соціально значимі правила, цінності, які набувають універсального змісту. Дослідження, проведені Дж. Коттером та Дж. Хескетом [16], засвідчили, що сильні культури, здатні адаптуватися до змін зовнішнього середовища, володіють набором взаємопов'язаних централізованих уявлень про цінність працівників, важливість врахування інтересів усіх акціонерів, вагу змін та підвищення сприйнятливості до них. Саме так гендерні відносини, яким притаманний гуманістичний характер, які є вираженням як інституціональних, так і конвенціональних експектацій та в аспекті управління є інноваційними, формуючись під впливом проявів організаційної культури, змінюють їх.

### **Висновки**

1. Організаційна культура та гендер є взаємопов'язаними категоріями, оскільки формувалися за одним культурно-історичним типом: через становлення соціального статусу в групах і формування соціальної ролі у процесі соціалізації. Відмінним є лише вхідний продукт, яким для організаційної культури є соціальна група, для гендеру – статеві. Реалізуються ж ці категорії через соціальні ролі, що, вступаючи у суперечності різного типу, зумовлюють розвиток як організаційної культури, так і гендеру, оновлюють їх змістові характеристики.

2. Мотивація діяльності лідерів та персоналу формує один із зв'язків між організаційною культурою та гендером, оскільки в контексті впровадження різних моделей інновацій виявляються впливи мотивів влади та досягнення успіху. Зокрема, управлінські посади у сучасному динамічному економічному середовищі пов'язані із розподілом завдань, координацією їх виконання, стимулюванням і навіть надиханням виконавців (що притаманні фемінному типові управління), тому для тривалих економічних успіхів організації важливішою є наявність мотиву досягнення (індивідуально-орієнтована модель інновацій), ніж мотиву влади, який набуває ваги для успішного кар'єрного зростання та впровадження інновацій за соціоорієнтованою моделлю, в тому числі спрямованих на досягнення негайного економічного ефекту (маскулінний тип управління).

3. Ідеальним продуктом, що гармонійно поєднує гуманістичні організаційно-культурні цінності та гендерну проблематику, є концепція фемінної організації, яка, попри обмежену економічну ефективність, відкриває можливості для навчання, самореалізації, підвищує ефективність розумової праці, отже, створює сприятливі передумови для подальшого професійного зростання як одної з фундаментальних інновацій майбутнього.

4. Важливим результатом дослідження взаємозв'язку „організаційна культура-гендер” є його вплив на формування адаптивної ефективності організації як важливого у часовому вимірі інноваційного результату максимізаційної поведінки економічних організацій, що зумовлює виникнення трансакцій, отже, виводить їх діяльність на рівень інституцій.

### **Перспективи подальших досліджень**

Перспективи для подальших досліджень співвідношення „організаційна культура-гендер” полягають у розробленні та реалізації різноманітних моделей інновацій, зокрема й в управлінні, з урахуванням таких додаткових ефектів їх взаємодії, як інтеграція працівника в культурне середовище, відповідність цього середовища суспільним запитам і об'єктивним парадигмам суспільного розвитку.

1. Бендас Т.В. Гендерная психология. – СПб: Питер, 2008. – 431 с. 2. Гендерні аспекти державної служби: Монографія / М. Пірен, Н. Грицяк, Т. Василевська, О. Іваницька; За заг. ред. Б. Кравченка. – К.: Вид-во Соломії Павличко „Основи”, 2002. – 335 с. 3. Друкер П.Ф. Бизнес и инновации. – М.: ООО „И.Д.Вильямс”, 2007. – 432 с. 4. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Изд. дом „Вильямс”, 2004. – 272 с. 5. Кирхлер Э., Майер-Пести К., Хофманн Е. Психологические теории организации. – Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2005. – 312 с. 6. Кон И.С. Междисциплинарные исследования. Социология. Психология. Сексология. Антропология. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 605 с. 7. Кон И.С. Психология ранней юности. – М.: Просвещение, 1989. – 255 с. 8. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс. – М.: Академический Проект, 2005. – 1136 с. 9. Норт Д. Институції, інституційна зміна та функціонування економіки. – К.: Основи, 2000. – 198 с. 10. Платонов Ю.П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях. В 2-х т.: Т.1. – СПб.: Речь, 2007. – 416 с. 11. Психология менеджмента / Под ред. Г.С. Никифорова. – Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2002. – 556 с. 12. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с. 13. Щербина В.В. Социальные теории организации: Словарь. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 264 с. 14. Элвессон М. Организационная культура. – Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2005. – 458 с. 15. Hofstede G. Cultural Constraints in Management Theories. – *Academy of Management Executive*. 1993. Vol. 7. 16. Kotter J.P., Heskett J.L. Corporate Culture and Performance. New York: Free Press, 1992. 17. Landau G. The relationship of race and gender to manager's ratings of promotion potential // *Journal of organizational behavior*. 1995. Vol. 16. N 4. P. 391–400. 18. Marlowe C.M., Schneider S.I., Nelson C.E. Gender and attractiveness biases in hiring decisions: are more experienced managers less biased? // *Journal of applied psychology*. 1996. Vol. 81. N 1. P. 11–21. 19. Melamed T. Barriers to women's career success: human capital, career choices, structural determinants, or simply sex discrimination // *Applied psychology: an international review*. 1995. Vol. 44. N 4. P. 295–314. 20. Parsons T. The structure of Social Action. N.Y. 1938 21. Powell G.N., Butterfield D.A. Investigating the “Glass ceiling” phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management // *Academy of management journal*. 1994. Vol. 37. N 1. P. 68–86. 22. Riordan C.A., Cross T., Maloney C.C. Self-monitoring gender and the personal consequences of impression life // *International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology*. Stockholm, 2000. P. 215. 23. Rojahn K., Fischer A.H., Willemsen T.M. The social identities of female leaders in different cultural contexts // *Feminism and psychology*. 1997. Vol. 7. N 3. P. 183–207. 24. Rothschild J. Towards a feminine model of organization. Working Paper, Unit of Sociology, Virginia Polytechnic Institute and State University. 1991. 25. Walsh S., Cassell C. Ensuring women's psychological well-being at work: integrating clinical and organizational perspectives // *Work and organizational psychology: european contribution of the nineties*. Erlbaum. 1995. P. 101–110. 26. Wayne S.J., Liden R.C., Sparrowe R.T. Developing leader-member exchanges. The influence of gender and ingratiation // *American behavioral scientist*. 1994. Vol. 37. N 5. P. 697–714.