

Крупський, О. П. Професійна культура в контексті культури організаційної: теоретичний аспект / О. П. Крупський // Регіональний збірник наукових праць з економіки «Прометей», 2013. - Випуск 2 (41) — С. 110-115

УДК 378.14

О. П. Крупський*

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА В КОНТЕКСТІ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

У статті розглянуто окремі підходи до визначення поняття професійної культури; проаналізовано її місце серед культур іншого рівня (національної й організаційної); досліджено моделі культури, що пояснюють її вплив на діяльність організації.

Ключові слова: професійна культура, організаційна культура, моделі культур.

В статье рассмотрены некоторые подходы к определению понятия профессиональной культуры; проанализированы ее место среди культур другого уровня (национальной и организационной); исследованы модели культуры, которые разъясняют влияние последнее на деятельность организации.

Ключевые слова: профессиональная культура, организационная культура, модели культур.

The article deals with different approaches to the definition of professional culture; we analyzed its place among the cultures of another level (national and organizational); it was researched culture models, which explain its influence on the company's activities.

Keywords: professional culture, organizational culture, culture models.

* Крупський О.П. – доцент кафедри менеджменту та туризму, канд. психол. наук, Дніпропетровського Національного університету ім. Олеся Гончара, м. Дніпропетровськ.

Актуальність проблеми. Як показали численні дослідження, на даному етапі організаційна й професійна культури є ключовими чинниками, що визначають структуру рішень, які приймаються; пріоритетні напрями розвитку [1, с. 92-94]; дають керівнику можливість розпізнавати й регулювати емоції співробітника на робочому місці шляхом поліпшення зв'язку в командах, змогу вирішувати конфлікти, обирати персонал більш високої кваліфікації, зменшувати стрес і розчарування підлеглих в ситуаціях, коли їхні професійні погляди не співпадають з організаційними цінностями; допомагають шукати вихід із кризових станів; стають запорукою ефективності менеджменту в загалі.

З іншого боку, «чим більше співробітники розуміють відмінності один одного, зокрема, манери спілкування, звичаїв, цінностей і традицій, тим краще вони можуть побудувати продуктивне партнерство, вчити й вчитися, розвивати нові знання й навички» [2, с. 195-196]. В сукупності все окреслене вище сприяє підвищенню продуктивності діяльності, як наслідок – конкурентоспроможності фірми, а також зумовлює актуальність дослідження даної проблеми.

Аналіз останніх наукових досліджень. Усвідомлюючи важливість обраної теми, все більше українських науковців приділяють значну увагу дослідженню різних її аспектів. Зокрема, питання професійної культури вчителя досліджували Шевченко І. Л., Коваленко Л. А., Тимощук Г. В.; студента – Хмельницька О. І., Гусак В. М., Мороз І.; держслужбовця – Улунова Н. Є., правоохоронців – Погрібна В. Л.; менеджера, лідера, керівника – Пшенична Л. В., Пономарьов О., Попова Г. В. На виявленні й оцінці впливу професійної культури на ефективність діяльності підприємств зосередилась російська дослідниця Калекіна Г. В. Проте не тільки в Україні, а й на пострадянському просторі взагалі все ще залишаються поза детальним аналізом теоретичні засади вивчення окресленої проблеми. Ситуація, що склалася, лише підкреслює доцільність дослідження цього питання.

Мета роботи. Розглянути місце й роль професійної культури як фактора підвищення ефективності діяльності організації.

Результати дослідження. Культура в загальному сенсі слова є полемічною

концепцією, що не піддається єдиному визначенню; не допускає однозначного трактування своїх функцій і структури. З огляду на специфіку дослідження, що проводиться, увагу буде зосереджено на трьох її складових: національній культурі, професійній і організаційній.

Національна культура описує сукупність цінностей і практичного досвіду, які глибоко вкоренилися у свідомості людини [3, с. 16-17].

Організаційна культура (ОК) може бути визначена як набір норм, переконань і цінностей, які, по-перше, поділяються членами організації; по-друге, призводять до спостережуваних поведінкових відмінностей на робочому місці; на відміну від національної, вона стосується відмінностей між людьми, компаніями, установами в межах однієї країни або визначної групи країн [3, с. 16-17]. При цьому самі організації представляють собою оболонку, в якій знаходять прояв різні культури. ОК знаходить прояв в таких речах, як відкритість спілкування між керівництвом і співробітниками; розподіл ресурсів на навчання та технічне обслуговування; стосунки й поведінка в кризових ситуаціях тощо [4].

Щодо професійної культури (ПК), вона найчастіше розглядається як «субкультура» для національної та організаційної [5, с. 112-113; 6, с. 91] (хоча, й не є поширеною, але існує й інша точка зору: її місце – посередині між двома останніми, оскільки вона поєднує питання моралі, етики з практикою, а організаційна концентрується лише на останньому моменті [7, с. 13]).

Професійна субкультура відрізняється володінням спеціалізованими знаннями; наданням, крім базових, ексклюзивних послуг, що передбачають наявність певної кваліфікації і здатність реагувати на непередбачувані ситуації; поєднання зусиль команди для отримання первинного контролю за результатами роботи; дотримання основних стандартів, заявлених в Кодексі етичної поведінки; зв'язок з іншими членами референтної групи тощо. Взаємодія професійних субкультур і домінуючою організаційної культури має бути чітко налагодженою, оскільки впливає на прийняття рішень на обох рівнях. Тим не менш, дослідження показують, що між культурами часто виникають протиріччя

як по вертикалі, так і по горизонталі. Зокрема, організаційна культура періодично розглядається як посягання на здатність фахівця використовувати свої власні знання, судження, навички в інтересах всіх; як недовіра власному досвідові працівника, порушення міжнародних правил етичної поведінки під тиском конкретних вимог адміністрації [1, с. 110-114]. Водночас, професійна культура передбачає побудування міцного фундаменту, розробку чіткою філософії, яка відокремлює одну професію від іншої [8, с.55].

Hochschild A. вважає професійну культуру «саваном, що приховує двозначність» [9, с. xii]. *Bordieu P.* зазначає, що люди не народжуються в професії, але швидко набувають «соціально обумовлених» своєю професією схильностей [10, с. 96-98]. *Boyatzis R.* дещо спрощує поняття, визначаючи його як модель поведінки, яка підходить і є прийнятною для кожного представника професії [11, с. 20]. Аналізуючи професійну культуру як соціально-когнітивне явище, *Caria T. H.* виокремлює два аспекти, в основі яких знаходяться відносини з мобілізації колективного знання. У першому випадку, це здійснюється з метою трансформації наукових абстрактних понять, отриманих в рамках формальної вищої освіти, в практичні навички; у другому – для ефективного обміну ресурсами й повноваженнями між різними групами в ході трудового процесу [12, с. 124].

Певною мірою, спробою визначити термін можна вважати концепцію управління плем'ям, яка належить *Logan D., King J., Fischer H.* [13, с. 34]. Автори припускають, що ПК має місце в будь-якому колективі, який об'єднує трудова діяльність.

Отже, в широкому сенсі професійна культура може трактуватися як цінності й погляди, спільні для визначеної однорідної групи; як засіб створення, забезпечення інформацією й впливу на членів професійної спільноти [14, с. 2]. Взагалі, з очевидних причин, термін доцільно аналізувати у більш вузькому контексті – у безпосередній прив'язці до визначної галузі (більш того: існує думка, що ПК може бути, взагалі, визначена як група

людей, що пов'язані конкретною професією) [15, с. 2].

З погляду проектного менеджменту ПК – спосіб, в якій група людей вирішує проблеми й врегульовує дилеми [16, с. 28]. Для вчителів-волонтерів – здатність дивитися на результати своєї роботи очима інших; розуміння принципової відмінності своєї роботи від попереднього досвіду, якщо він не накопичувався у відповідних умовах; усвідомлення факту, що діяльність кожного члена відбивається не тільки на власному іміджеві, а й на репутації всієї організації, тобто потребує розробки відповідної стратегії поведінки [17]. В ІТ-галузі міцна культура базується на співтоваристві, що створене й постійно поновлюється й структурується за допомогою Інтернет; на перевазі професійних стосунків над організаційними; важливості інновацій, співробітництва, вміння вирішувати проблеми, орієнтації на результат; зростання кваліфікації шляхом зміни роботи й накопичення досвіду; демократичності колективних відносин [18, с. 1-2].

Перші серйозні спроби теоретично обґрунтувати важливість культури в діяльності підприємства були здійснені ще в першій половині минулого століття [19, с. 1-2].

Одним з тих дослідників, чиє ім'я увійшло в історію наукової думки завдяки внеску в теорію культури став *Schein E.* Він підкреслював, що ігнорування соціальних груп в організаціях призвело до недооцінки важливості культури, розуміння якої витікає безпосередньо із спостереження за реальною поведінкою й з аналізу наявних даних, що, в свою чергу, спричиняють подальший науковий пошук. Вчений наполягав: вчасно ознайомившись з результатами стандартних опитувань персоналу, можна запобігти виникненню труднощів; при цьому, якісна оцінка є значно більш важливою, ніж кількісна [20, с. 229]. Його безпосередня увага була сконцентрована на дослідженні організаційної культури, проте, як вказувалось вище, чітку межу між різними видами провести важко. На думку фахівця, під час створення підприємства засновники мають деяку уяву щодо того, яким буде середовище з огляду на культуру, в якій вони виростили. Проте

на практиці така парадигма, частіше за все, не спрацьовує. Необхідно усвідомлювати, що ні професійна, ні організаційна культура не утворюються спонтанно або випадково. Вони, зазвичай, формуються, коли хтось бере на себе керівну роль щодо трансформації індивідуальних зусиль в колективні дії. Зазвичай, таку роль виконують пророки, месії, політичні або харизматичні лідери. На фірмі це завдання постає перед засновниками. Воно може стати справжнім випробуванням, оскільки перевіряє здатність визначеної особи зробити власну ідею загальними цінностями [21, с. 14, 16], в тому числі й перш за все, для професійного менеджменту, який, в кінцевому підсумку, найчастіше й відповідає як за клімат, так і за результати діяльності підприємства в цілому. Виконується це завдання за допомогою моделі культури Шайна [22], в якій він виділив три рівні, що характеризують будь-яку культуру: базові припущення поділяються на три категорії: зовнішньої адаптації; внутрішньої інтеграції; більш глибокі культурні уявлення. Модель Штайна виявилася першим інструментом, що дав можливість підприємцеві/менеджеру зрозуміти культурні елементи; проаналізувати взаємозв'язок між припущеннями, що глибоко укорінені, й загальними методами ведення бізнесу в компанії; змінити положення даної культури, які не сприймалися колективом і, таким чином, покращити організаційний клімат, що особливо важливо на етапі кардинальних змін в компанії.

Проблема крос-культурних протиріч була покладена і в основу теорії *Hofstede G.*, який побудував модель, що відома під його ім'ям [23]. Це емпіричне дослідження виходило з факту, що ІВМ – єдина структура, тому більш важливим буде вплив не організаційної або професійної, а національної культури. Таким чином, акцент був зроблений на варіації й відмінностях цінностей між представниками різних націй. *Hofstede* отримав чотири виміри (пізніше був доданий п'ятий): дистанція влади, індивідуалізм і колективізм, мужність і жіночність, ступінь невизначеності, а також довго- і короткострокова орієнтація [16, с. 30]. В таблиці 1 буде здійснена спроба охарактеризувати професійну культуру за допомогою моделі *Hofstede*.

Розвиваючи модель *Hofstede* датський вчений *Trompenaars F.* (визнаний спеціаліст в сфері культури, який протягом двадцяти років консультував з відповідних питань компанії із списку «*Fortune 500*») і *Hampden-Turner C.* (всесвітньо визнаний філософ менеджменту) розробили власну, що складалася із семи ознак, які дозволяли виявити здатності працівника:

Таблиця 1

Характеристика професійної культури за допомогою моделі *Hofstede* ([27], узагальнено й доповнено автором)

Показник		Характеристика
<i>Hofstede</i>	Професійна культура	
Владна дистанція (PD)	Влада	Ступінь, з якою більшість членів члени організації або установи сприймає нерівномірність розподілу влади. Високий рівень <i>PD</i> означає, що як лідери, так і послідовники схвалюють розрив в становищі. Для таких культур, наприклад, є характерним значний рівень в розмірі заробітної плати між начальниками й підлеглими; ніхто не вважає керівництво занадто авторитарним. Бос є авторитетом, рішення якого не оскаржуються
Запобігання невизначеності (UA)	Ризик	Індекс, що відбиває міру терпимості суспільства до невизначеності ситуації; ступінь, з якою воно надає перевагу встановленим правилам і процедурам; відчуває себе комфортно під тиском нестандартних ситуацій. Представники культур, які запобігають невизначеності, погано відносяться до молоді й національних меншин; просуваються кар'єрною сходинкою з віком тощо
Індивідуалізм/колективізм (IDV)	Команда	Схильність людей до індивідуальних дій або роботи в колективі. Індивідуалістські суспільства відрізняються націленістю на власний успіх, високим рівнем свободи друку й життя населення; вільним висловом думок, в тому числі, й критичного характеру, колегам (керівництво не є виключенням)
Мужність/Жіночність (MAS)	Стать	Розподіл ролей між статями – фундаментальне питання для будь-якого суспільства. «Напористий» полюс був названий "чоловічим" (з усіма відповідними атрибутами: кар'єрою, грошима, успіхом); «скромний, турботливий» – жіночим (стосунки з рідними і близькими). В «мужніх» культурах «справжній чоловік» – кращий комплімент представнику сильної статі; майже неможливо зустріти жінку-політичного лідера; достойний поваги керівник не буде радитися з колективом – він здатний на швидке самостійне прийняття рішень
Довгострокова орієнтація (LTO)	Час	Протиставляються довгострокові цінності короткостроковим інтересам: до перших, наприклад, відносять ощадливість і наполегливість; до других – повагу до традицій, виконання соціальних зобов'язань, турботу про «збереження обличчя» тощо

Універсалізм / Партикуляризм. Характеризує перевагу, що співробітники надають правилам над відносинами і навпаки. Для «універсалів» є тільки один спосіб добитися бажаного результату – розробити положення, обов'язкові для виконання, однакові для всіх. Система не буде працювати, коли існують виключення. В іншому випадку акцент повинен робитися на дружніх стосунках; у несподіваних ситуаціях підкреслюється винятковий характер обставин, що склалися. Співробітники, які дотримуються партикулярного стилю поведінки, будуть захищати й підтримувати відносини, незалежно від існуючих правил;

Індивідуалізм / Комунітаризм. Показує, чи схильний персонал до роботи в групі або націлений на реалізацію власних інтересів. Автори теорії довели зв'язок між показником і релігією: наприклад, протестантська культура виявилися більш індивідуалістичної порівняно з католицькою або православною. Цей зв'язок особливо важливий, коли мова заходить про мотивацію співробітників. У комунітаристських товариствах більш ефективною виявилася колективна винагорода, ніж особисте заохочення визначеної особи;

Емоційність / Нейтралітет. Вимір відбиває ступінь, з яким працівники схильні виказувати накопичені емоції. В афективних ділових культурах вони підсвідомо демонструють експресивний стиль поведінки; не здатні приховувати почуття. Відвертий прояв радощів або горя може супроводжуватися бурною жестикуляцією, що визве неадекватну реакцію спостерігачів, які належать до протилежної групи (зокрема, у випадку погроз в бік начальства).

У нейтральних – навпаки – зайві емоції будуть сприйняті як моветон; проте, керівництву не можна забувати, що в душі підлеглого в даний момент може відбуватися справжня буря. Порушення рівноваги призводить до нездатності логічно мислити, втрати професіоналізму;

Конкретні / Дифузні. Поділ на дві категорії здійснюється залежно від відношення до поставленого завдання: «конкретні» розглядають його як набір

окремих елементів, що поєднуються у визначеній послідовності до отримання повної картини. Такі робітники надають перевагу фактам, стандартам і договорам, ніж просто інформації. Дифузні культури вважають суму важливішою за доданки: спочатку розглядають проблему в цілому, а потім розбивають її на окремі компоненти (тобто перші користуються індуктивним методом дослідження, другі – дедуктивним).

У рамках такого підходу можна зробити й інші специфічні риси. Наприклад, в конкретних культурах «підлеглий перестає бути підлеглим» після роботи (можна не боятися дзвінків у ночі, як у разі дифузних). При цьому останні, на відміну від перших, характеризуються невеликим громадським простором і значним – приватним (тобто люди мало схильні наближати інших до себе як в особистісному, так і професійному плані; проте, коли межа буде одного разу подолана, це – назавжди. В конкретній культурі така ситуація майже неможлива);

Досягнення / Уявлення. Персонал оцінюється з погляду внеску в діяльність компанії – у першому випадку; згідно з рисами і характеристиками визначеної особи (вік, освіта, стать) незалежно від її ставлення до посадових обов'язків – у другому. Очевидно, що останній підхід не сприяє розвитку ні підприємства, ні економіки країни в цілому;

Ставлення до часу. Це вимірювання розглядає орієнтацію на минуле, сьогодення і майбутнє в суспільстві. Поняття часу може бути або послідовним (лінійний рух від учора в завтра) або синхронним (все повторюється по колу). Співробітники першого типу виконують одне завдання за робочий день; суворо дотримуються графіку й порядку денного; другого – не поспішають на роботі, мають розпливчасте уявлення про термін виконання, більш за все поважають обідню перерву;

Відношення до природи. Параметр стосується сприйняття зовнішнього середовища як об'єкта впливу. Існують культури, представники яких впевнені у своїй владі над силами природи; саме вони є найбільш конкурентоспроможними. Інші ж наголошують на необхідності

приспосовуватися до зовнішніх умов, змиритися з роллю «підлеглого природи» [24, с. 4-5; 29, с. 17-19]

Моделі *Hofstede* й *Trompenaars-Hampden-Turner* мають деякі спільні риси й розбіжності, що порівнюються дослідниками, зокрема, обидві ґрунтуються на культурних особливостях персоналу; при цьому сама організація відходить на другий план. Цю «помилку» виправили *Deal T. E.* и *Kennedy A. A.* Вони виділили [25] чотири різні типи організації, залежно від того, наскільки швидко останні отримують зворотній зв'язок і винагороду після здійснення визначених заходів і прийняття ризику (рисунок 1).

Отже, менеджер, який ставить за мету відігравати роль лідера в організації, повинен здійснити попередній аналіз внутрішнього її середовища й з'ясувати наявність і співвідношення окремих культур з усіма притаманними особливостями. Ця сторона життєдіяльності підприємства є не менш важливою за фінансову, збутову або маркетингову, оскільки накладає свою специфіку на виконання співробітниками всіх без виключення функцій. Її ігнорування може призвести до краху, в той час як урахування забезпечить «зелений коридор» до успіху й процвітання.

		Ризик	
		Високий	Низький
Зворотній зв'язок і винагорода	Швидкі	«Працеголіки», здатні на жорстку гру; відрізняються постійним стресом з причини високих вимог до якості роботи; потребують короткострокового відпочинку Тип організації: ресторани; ІТ-компанії	«Круті хлопці»; «мачо». Неспокій спричиняється ризиком і страхом втрат; має місце концентрація на дні сьогоденнішньому, а не майбутньому. Тип організації: міліція; хірургічне відділення лікарні; спортивні установи
	Повільні	«Культурологи», що в вбачають в культурі джерело спокою, релаксації, комфорту, безпеки; негативні емоції пов'язані з внутрішньою політикою й недосконалістю системи; засиллям бюрократії й заходів, спрямованих на збереження статус-кво. І минуле, й майбутнє мають значення. Тип організації: дизайнерські фірми, рекламні компанії	«Ті, що ставлять на компанію». Швидкоплинне нервово перенапруження зникає до з'ясування кінцевих результатів; майбутнє має значення, заздалегідь здійснюється велика робота, щоб усе йшло по плану. Тип організації: літакобудування; компанії з виробництва олії

Рис. 1 – Модель культури *Deal* и *Kennedy* (узагальнено автором)

Висновки. Не існує жодної організації, в середині якої тим чи іншим чином не склалася б визначена професійна культура. Приєднуючись до компанії, нові спеціалісти приносять із собою певний набір культурних знань і досвіду, отриманих як від суспільства в цілому, так і від конкретних навчальних закладів і попередніх місць роботи. Цей набір буде перевірятися в нових умовах; його володар зможе знайти підтримку в колективі тільки у разі сприйняття існуючих переконань і їхньої інтерпретації відповідно до наявних вмінь і навичок. Обмін інформацією й знаннями спричиняє розвиток і зміцнення професійних субкультур, що, з одного боку, можуть доповнювати, а з іншого – вступати в протиріччя одна з одною.

Однак, професійна культура частково визначається стабільністю внутрішнього середовища компанії. Без урахування особливостей організаційної культури окремі особи та групи професіоналів не можуть бути контрольовані належним чином. Професійні цінності, вірування й досвід повинні стати інструментом отримання підтримки і згуртованості групи; у разі потреби – шансу на домінуюче становище; мотивації від керівництва тощо. Таким чином, професійна культура може служити для отримання статус-кво, уточнення й змінення існуючої системи переконань, пояснення складності процесу адаптації, впровадження інновацій або виступати в якості основного засобу впливу, який буде спрямований на досягнення цілей всієї організації.

Перспективи подальших досліджень. Подальші роботи автора будуть присвячені впливу професійної культури на вибір стратегії розвитку підприємства

Література

1. Becker, L.B.; Hollifield C.A.; Kosicki, G.M. Organizational vs. Professional Culture in the Newsroom: Television News Directors' and Newspaper Editors' Hiring Decisions // Journal of Broadcasting & Electronic Media, Vol.45(1), 2001, p. 92-111 [Electronic Resource]. – Mode of access: <http://go.galegroup.com.vlib.interchange.at/ps/i.do?id=GALE%7CA73538392&v=2.1&u=wash89460&it=r&p=AONE&sw=w>
2. Tanner, K.; Liesel, C.; Allen, D. Approaches to Biology Teaching and

Learning Across the School-University Divide. Cultivating Conversations through Scientist-Teacher Partnerships. *Cell Biology Education*, 2(4), 2003. p. 195-201.

3. Horii, T. Cross-Cultural Teams: Modeling and Qualitative Analysis of Influences on Team Performance through Virtual Experiments. A thesis Submitted to the Department of Civil Engineering and the Committee on Graduate Studies. Stanford University. 2003, 88 p. [Electronic Resource]. – Mode of access: http://crgp.stanford.edu/publications/conference_papers/TamakiCMOT.pdf

4. Helmreich, R.L.; Wilhelm, J.A. CRM and Culture: National, Professional, Organizational, Safety. Aerospace Crew Research Project. The University of Texas at Austin [Electronic Resource]. – Mode of access: <http://www.svt.ntnu.no/psy/bjarne.fjeldsenden/Aviation/crmncult.htm>

5. Scott, T.; Mannion, R.; Davies, H.; Marshall, M. Implementing Culture Change in Health Care: theory and practice // *International Journal for Quality in Health Care*, 15, 2003, p. 111-118.

6. Degeling, P., Kennedy, J., and Hill, M. Do Professional Subcultures Set the Limits of Hospital Reform? // *Clinician in Management*, 7, 1998, p. 89-98.

7. Gan X. Professional Culture Compatibility and Performance in International Joint Ventures: a Chinese Experience. A Thesis Submitted to the Victoria University of Wellington in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Management Studies Victoria University of Wellington. 2008, 178 p.

8. Hays, D. G. A Discriminant Analysis of Gender and Counselor Professional Identity Development // *Journal of Counseling and Development*. 90.1, Jan. 2012, p. 55-62.

9. Hochschild, A. *The Managed Heart*. Berkeley, CA: University of California Press. 2003, 307 p.

10. Bordieu, P. *Habitus: A Cultural Theory of Action* in *Culture and Power: the Sociology of Pierre Bordieu*, The University of Chicago Press, Chicago, 1997, p. 95-115.

11. Boyatzis, R. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York, NY: John Wiley & Sons. 1982, 308 p.

12. Caria , T. H. The Professional Culture of the primary school teacher in Portugal: A line of research undergoing development // *SISIFO. Educational Sciences Journal*, № 3, 2007, p. 121-133.

13. Logan, D., King, J. and Fischer, H. *Tribal Leadership: Leveraging Natural groups to Build a thriving Organization*. New York, NY: Harper Collins. 2008, 320 p.

14. Wilson, A. Professional Identity and Culture within FE and the Effects of HE. Provision, Hull College. – 37 p. [Electronic Resource]. – Mode of access: http://www2.hull.ac.uk/administration/pdf/federation_Professional%20identity%20and%20culture%20in%20FE.pdf].

15. Giulietti, M. *Toward an Understanding of Contemporary Professional Culture*. Report for Society for Applied Anthropology, 2011 – 25 p. [Electronic

Resource]. – Mode of access: http://www.academia.edu/1314210/Toward_an_Understanding_of_Contemporary_Professional_Culture

16. Eberlein M. Culture as a Critical Success Factor for Successful Global Project Management in Multi-national IT Service Projects // Journal of Information Technology Management Volume XIX, Number 3, 2008, 42 p. <http://jitm.ubalt.edu/XIX-3/article4.pdf>

17. South Dakota Induction 2012. Corps Professional Culture: A Case Study in Perceptions Vision Alignment: High Performance Culture. [Electronic Resource]. – Mode of access: http://search.4shared.com/postDownload/sKw70qh4/Corps_Professional_CultureA_Ca.html

18. Lebano, A. Professional Culture and Work Organisation. Gender and ICT professions European workshop. Brussels, 2003, 4 p.

19. Gallagher T. Understanding other Cultures: the Value Orientations Method. Oregon State University Extension Service. Minneapolis, MN, July 2001, 12 p. <http://www.leadershipeducators.org/Resources/Documents/> [Electronic Resource]. – Mode of access: [Conferences/Minneapolis/Gallagher.pdf](http://www.leadershipeducators.org/Resources/Documents/Conferences/Minneapolis/Gallagher.pdf)

20. Schein, E.H. Culture: the missing concept in organization studies. 40th Anniversary Issue. June, Vol.41(2), 1996, p. 229-240 [Electronic Resource]. – Mode of access: <http://web.ebscohost.com.vlib.interchange.at/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=48ca9fbf-82f9-4eae-a21b-4aef86720499%40sessionmgr113&vid=2&hid=121>

21. Schein, E.H. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture // Organizational Dynamics, Vol.12(1), 1983, p.13-28 [Electronic Resource]. – Mode of access: <http://content.ebscohost.com.vlib.interchange.at/pdf10/pdf/1983/ODM/>

22. Schein, E.H. Organizational Culture & Leadership. 1997 [Electronic Resource]. – Mode of access: <http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>

23. Shi, X.; Wang, J. Cultural Bistance between China and US across Globe Model and Hofstede Model // International Business and Management. 2.1 Feb. 28, 2011, p. 11. [Electronic Resource]. – Mode of access: <http://cscanada.net/index.php/ibm/index>

24. Rafferty J. Fons Trompenaars. Management Practice Continuous Assessment. Business Management. 2013, 9 p. [Electronic Resource]. – Mode of access: http://www2.thtconsulting.com/downloads/JamesRafferty_SevenDimensions.pdf

25. Deal, T.E.; Kennedy, A.A. *Corporate Cultures*, Perseus, 2000 [Electronic Resource]. – Mode of access: http://www.changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm