

**РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО РАЗВИТИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

Москва
2019

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Введение	1
1. Сущность и структура корпоративной культуры.....	2
2. Функции корпоративной культуры.....	6
3. Модели корпоративной культуры.....	12
4. Сотрудник в системе корпоративной культуры.....	14
5. Изменения корпоративной культуры организации.....	16
Список литературы.....	25

ВВЕДЕНИЕ

Настоящие рекомендации разработаны в соответствии с поручением Проектного комитета (Протокол №4 от 11 июня 2019 г.) о предложении комплекса мер нефинансового стимулирования внедрения передовых управленческих, организационных и технологических решений для повышения производительности труда и модернизации основных фондов в рамках реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» — один из национальных проектов Российской Федерации на период с 2019 по 2024 годы. Цели национального проекта:

- рост производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже 5 процентов в год;
- вовлечение в реализацию указанного национального проекта не менее 10 тыс. средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики;
- привлечение к участию в реализации указанного национального проекта 85 субъектов Российской Федерации.

Рекомендации адресованы руководителям организаций, руководителям структурных подразделений и отделов персонала организаций-участников национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Целью данных рекомендаций является оказание содействия организациям-участникам национального проекта в развитии корпоративной культуры как фактора повышения производительности труда.

Сама проблема повышения производительности труда не является новой, поскольку экономическая эффективность предприятия на всех этапах развития мировой экономики зависела от успешности решения данной проблемы. На протяжении десятилетий в отечественной экономике сталкивались два подхода — технократический и человекоцентрированный. Представители технократического подхода придерживаются точки зрения, что определяющим для повышения производительности труда является технология, поэтому основные инвестиции должны вкладываться в техническую модернизацию, информатизацию и цифровизацию производственных процессов. Сторонники человекоцентрированного подхода исходят из того, что главное богатство компании составляют работающие в ней люди, и главным способом повышения производительности труда является оптимальное, творческое, нестандартное использование человеческого капитала. По мнению сторонников

человекоцентрированного подхода, эффективность работы предприятия во многом зависит от того, как руководитель относится к своим сотрудникам, насколько он учитывает их психологические особенности, потребности, цели и мотивы и в какой степени он может активизировать человеческий фактор. В процессе реализации Национального проекта сложно отдать предпочтение какому-либо из описанных выше подходов. Только их оптимальное сочетание может обеспечить долгосрочный успех организации.

На современном этапе экономического развития значимым способом повышения производительности труда является развитие корпоративной культуры организации посредством активизации человеческого капитала. Важно, чтобы корпоративная культура предприятия сочеталась с корпоративной культурой личности сотрудника, который соотносит свои личные интересы и ценности с ценностями и интересами компании.

В массовом сознании корпоративная культура часто воспринимается по внешним признакам: фирменная одежда, наличие определенных ритуалов, соответствующая символика. Однако для решения проблемы повышения производительности труда таких внешних проявлений корпоративной культуры недостаточно. В современном понимании формирование корпоративной культуры носит комплексный характер и предполагает системное социальное и профессиональное развитие персонала организации для достижения ее стратегических целей, одной из которых является повышение производительности труда.

1. СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ СУЩНОСТЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ?

Корпоративная культура понимается большинством экспертов как совокупность философских и идеологических представлений, ценностей, убеждений, верований, ожиданий, отношений и норм, которые связывают организацию в единое целое, разделяются её членами и передаются новым поколениям сотрудников в качестве правильного образа действий. В состав понятия корпоративной культуры входит также знаково-символьная система (логотипы, мифы, легенды, герои ритуалы, обряды).

Благодаря корпоративной культуре у сотрудников складывается образ организации, который в дальнейшем начинает играть регулятивную роль, поскольку определяет поведение членов организации и позволяет им достигать целей компании. Руководители предприятий, заинтересованные в использовании корпоративной культуры как фактора повышения производительности труда, руководствуются рационально-прагматическим подходом (И.Ансофф, Т.Питерс, Р.Уоттерман, Э.Шейн и др.). Согласно такому подходу, *корпоративная культура – это сознательно формируемый и управляемый руководством или кадровой службой фактор, непосредственно определяющий поведение человека в организации.* Корпоративная культура предприятия должна находиться в состоянии перманентного (устойчивого) развития, направленного на достижение

равновесия с внешней средой, поэтому деятельность по ее формированию не имеет четких границ, что дает основание считать ее непрерывным процессом. Поэтому корпоративную культуру необходимо формировать целенаправленно, то есть выбирать архитектурный подход к её построению, но и учитывать при этом корпоративную культуру, которая может возникать стихийно.

КАКИЕ ЗАДАЧИ РЕШАЕТ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА?

Для достижения организационных целей корпоративная культура обеспечивает решение трех взаимосвязанных задач:

- **адаптацию и выживание** в конкретной внутренней и внешней социально-экономической среде, которые связаны с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению;
- **обеспечение внутренней интеграции** сотрудников, связанной с необходимостью совместного решения проблемных ситуаций, возникающих в жизни организации, на основе создания эффективных деловых отношений между различными подразделениями организации, между формальными и неформальными группами и отдельными сотрудниками;
- **формирование корпоративного духа**, ценностно-ориентационного единства сотрудников, воспитания у них патриотических чувств, лояльности по отношению к организации и потребности в самоидентификации с ней (рис.1).



Рисунок 1 - Задачи корпоративной культуры

Экономический эффект от успешного решения вышеперечисленных задач заключается в значительном повышении производительности труда и, как результат, увеличении прибыли и усилении конкурентных преимуществ предприятия на рынке.

КАКОВА СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ?

Корпоративная культура включает несколько взаимосвязанных между собой элементов. Наиболее значимым компонентом организационной культуры являются корпоративные ценности, представляющие собой ядро ее структуры (рис.2). **Корпоративные ценности** включают базовые идеи, предметы и явления, существенно важные, значимые для духовной жизни работников организации. Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности, между организационным и индивидуальным бытием.

Обычно компании определяют наиболее важные для них ценности, которые формулируются в лаконичной и понятной для персонала форме. В качестве примеров можно привести такие ценности, как клиентоориентированность, безопасность труда, развитие талантов, толерантность к другим людям и культурам, непрерывное образование, открытость и др. Ценности могут сохраняться, даже если в организации произошли значительные кадровые изменения. В то же время может быть осуществлена определенная смена ценностей, которые скажутся и на поведении членов организации. В ряде случаев такая смена является результатом целенаправленного влияния, направленного на ценностное переориентирование сотрудников в связи с новым кругом задач, решаемых организацией.



Рисунок 2 - Структура корпоративной культуры

В одном ряду с корпоративными ценностями находятся **убеждения**, которые отражают уверенность руководителей организации в правоте определенных принципов, на которых строится работа компании и взаимодействие с её персоналом. Одним из таких убеждений, например, может быть право работника на ошибку. Такое убеждение является очень важным для развития корпоративной культуры организации и повышения производительности труда, ибо страх допустить ошибку очень часто подавляет желание сотрудников проявлять инициативу, самостоятельно принимать ответственные решения.

Значимым компонентом структуры корпоративной культуры являются **нормы**, которые представляют собой совокупность требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. К нормам относятся также «неписанные законы» и «правила игры», которые новый сотрудник осваивает в период своей профессиональной и социально-психологической адаптации и которые находят отражение в формальной и неформальной системах **отношений в трудовом коллективе**. Данные системы отражают отношение сотрудников к своим коллегам, отношение работников к труду на предприятии, а также отношения между сотрудниками и администрацией. От устойчивости, доверительности, эмоциональной насыщенности этих отношений зависят как экономические, так и социально-психологические эффекты. Экономический эффект проявляется в повышении производительности труда и добавленной стоимости, снижении брака, повышении конкурентоспособности предприятия на рынке и др. Социально-психологический эффект заключается в улучшении психологического климата в трудовом коллективе, повышении удовлетворенности сотрудников результатами своего труда и теми статусно-ролевыми позициями, которые занимает работник в корпоративном сообществе.

Отношения в трудовом коллективе тесно связаны с существующими в них **традициями, обычаями, обрядами и ритуалами**, а также с **символами, логотипами и артефактами**, которые способствуют формированию корпоративного духа организации и ее сотрудников, воспитывают патриотические чувства к организации, содействуют карьерному и профессиональному росту работников.

С учетом российской специфики перед коммерческими организациями на передний план выдвигаются задачи формирования сильной, устойчивой к потрясениям корпоративной культуры и подготовки персонала к возможным комплексным организационным изменениям.

2. ФУНКЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Для руководителя современного предприятия важно знать, какие функции выполняет корпоративная культура компании, поскольку комплексная реализация этих функций способствует достижению стратегических целей организации. В зависимости от характера и направленности решаемых задач условно можно выделить три группы функций корпоративной культуры (рис.3).

Первая группа имеет внешнюю направленность и обеспечивает адекватную реакцию организации на вызовы внешней среды. Вторая группа выполняет задачи внутренней интеграции сотрудников. Третья группа ориентирована на решение социально-педагогических задач.

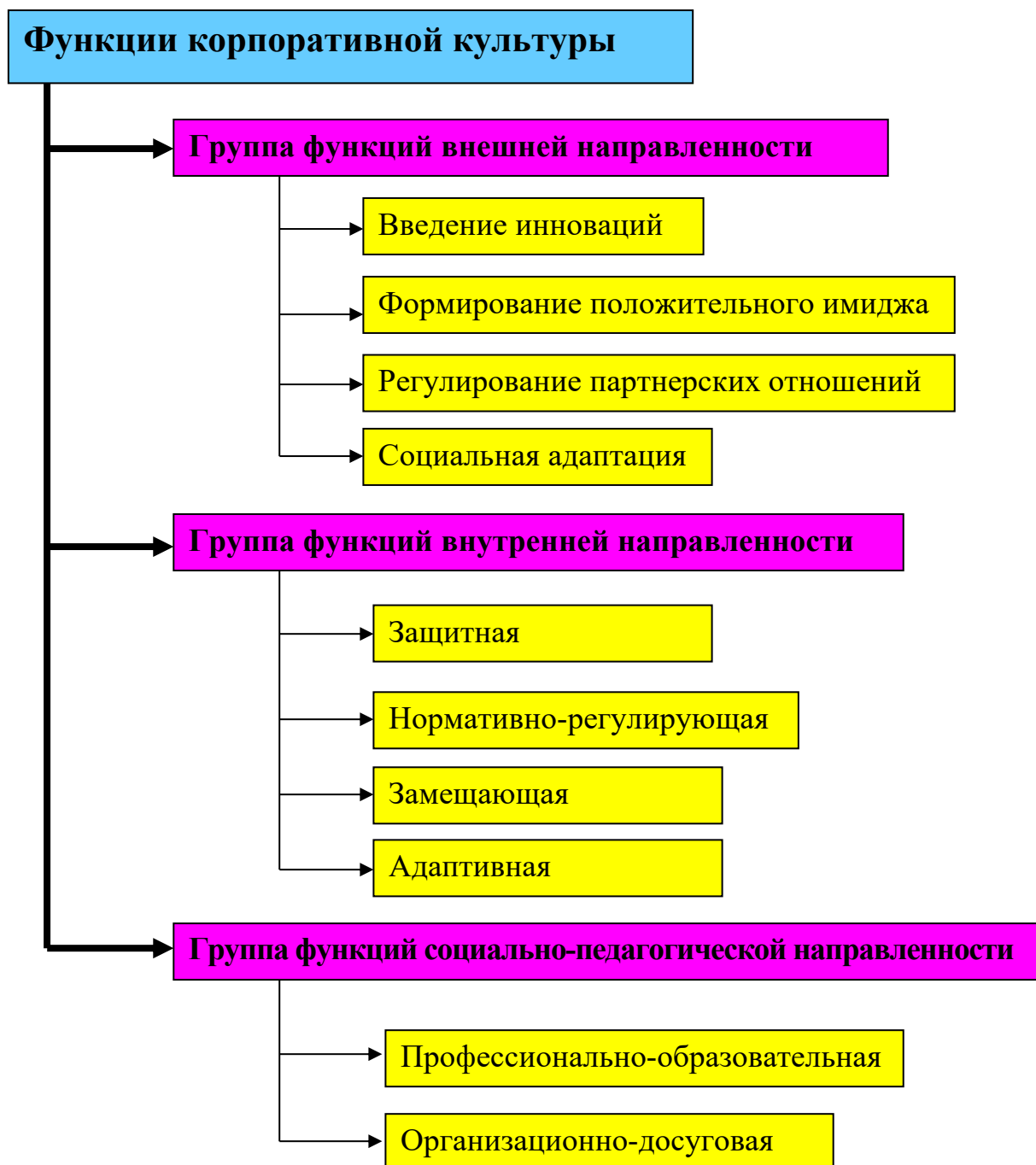


Рисунок 3 – Функции корпоративной культуры

КАКИЕ ФУНКЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОТВЕЧАЮТ НА ВНЕШНИЕ ВЫЗОВЫ?

Рассмотрим группу функций корпоративной культуры внешней направленности. Важной составляющей данной группы является **функция введения инноваций**, которая помогает за счет нововведений гибко реагировать на импульсы внешней среды, занять передовые позиции в отрасли, выработать передовой опыт и приобрести, благодаря этому, конкурентные преимущества.

Введение инноваций (особенно радикальных и системообразующих), которые предполагают структурные и кадровые изменения, реорганизацию и оптимизацию подразделений, могут вызывать естественное сопротивление со стороны сотрудников. Причины такого сопротивления могут быть разными: непонимание смысла происходящих изменений; боязнь утраты лидирующего положения и статусно-ролевых позиций в коллективе; отсутствие необходимых компетенций для выполнения новых видов профессиональной деятельности; страх перед увольнением и др. Некоторые руководители игнорируют сопротивление сотрудников и пытаются преодолеть его авторитарными методами, чем демотивируют персонал организации, снижают его активность в решении новых задач.

При введении инноваций необходимо:

- проводить открытую и прозрачную политику, четко разъяснять сотрудникам необходимость изменений для устойчивого экономического положения компании;
- выявить причины опасений различных категорий сотрудников, связанных с нововведениями и помочь им преодолеть страх перед новым содержанием деятельности и инновационными технологиями;
- сформировать мотивационную готовность работников к производственной деятельности в новых условиях, помочь им включиться в активный поиск новшеств, обеспечивающих фирме преимущества в жесткой конкурентной борьбе.

При этом руководству организации следует учесть две идеи, которые в историческом плане прошли проверку временем: «новое – это хорошо забытое старое» и «новое не должно разрушить ценное старое». Если, например, в систему корпоративного обучения внедряются новые методы и образовательные технологии, то следует обратиться к истории образования, где аналогичные методы уже использовались, оценить как позитивные, так и негативные стороны этих методов, чтобы минимизировать риски их внедрения в образовательную практику.

Функция формирования положительного имиджа организации заключается в создании благоприятного образа фирмы в сознании клиентов, партнеров, конкурентов, местного и глобального сообщества. Имидж помогает подчеркнуть индивидуальность и ценности организации, показать ее отличия от многих подобных ей организаций. Положительный имидж организации необходим не только для того, чтобы выгодно продать продукцию и услуги, но и привлечь

лучших специалистов, заинтересованных в профессиональной деятельности на престижном предприятии.

При формировании имиджа руководству организации необходимо решить три важные задачи:

- привести внутреннее содержание организации в соответствие с внешним имиджем;
- создать благоприятный внутренний имидж, предполагающий наличие позитивного мнения о компании у ее собственных сотрудников;
- обеспечить социально-одобряемый стиль корпоративного поведения сотрудников, вызывающий положительную оценку у клиентов, партнеров и общественности в территориальном сообществе, где находится организация.

Первая задача может быть частично решена с помощью экономических мер (инвестиции в новое производство, модернизация оборудования, изменение технологии, название продукции, смена рекламной кампании и т.д.). Для решения второй задачи наряду с экономическими необходимы социально-психологические методы (организация группового взаимодействия, формальной и неформальной коммуникации, поощрение лидерства, формирование благоприятного психологического климата и др.). Третья задача может быть решена с помощью организационно-педагогических средств: методов формирования корпоративного сознания, создания опыта корпоративного поведения, организации корпоративных событий, оказывающих сильное эмоциональное воздействие на сотрудников.

Функция регулирования партнерских отношений предполагает, что администрации предприятия необходимо учитывать потребности, запросы, интересы социальных партнеров, партнеров по бизнесу и даже конкурентов. Выполняя данную функцию, корпоративная культура приобретает механизм моральной ответственности перед людьми и организациями, с которыми компания взаимодействует. Разработать такой механизм и внедрить его в сознание и действия сотрудников организации также является важной задачей руководителя предприятия.

Функция социальной адаптации обеспечивает интеграцию организации в социальные структуры территории, на которой она функционирует. Несмотря на относительную автономию, организация в то же время является частью социума, который устанавливает правила игры, формирует критерии успешности работы, создает благоприятные условия для деятельности фирмы. Поэтому компания должна не самоизолироваться от окружающей социальной среды, а целенаправленно адаптироваться к ней и тесно взаимодействовать с территориальными органами власти и местным сообществом.

**КАКИЕ ФУНКЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОТВЕЧАЮТ
НА ВНУТРЕННИЕ ВЫЗОВЫ?**

Группа функций корпоративной культуры внутренней направленности выполняет задачи интеграции работников, обеспечивает целостность организации, сплоченность и единство ее членов.

Одной из составляющих данной группы является **защитная функция** корпоративной культуры. Смыслом данной функции является создание своего рода «иммунной системы», распознающей и отторгающей негативные, губительные для организации ценности внешней среды. Таким образом, создается определенный барьер на пути проникновения внутрь организации нежелательных тенденций и чуждых ценностей, получивших распространение во внешнем окружении организации. Защитная функция проявляется также при отборе сотрудников, когда с помощью отборочных интервью, личных собеседований и других диагностических средств определяются не только профессиональные характеристики претендентов, но и их ценностные ориентации и личностные качества на предмет соответствия их корпоративным ценностям организации. Как показывают исследования, среди сотрудников, не разделяющих ценности корпоративной культуры, текучесть кадров выше, чем среди тех, кто идентифицирует себя со своей организацией и ее культурой. Защитная функция корпоративной культуры не должна создавать барьеры на пути новым сотрудникам, которые привносят в компанию элементы корпоративной культуры другой организации и накопленный в ней профессиональный опыт. Открытая кадровая политика со стороны руководства предприятия способствует притоку в организацию «свежей крови», что препятствует стагнации корпоративной культуры и стимулирует процесс внедрения инноваций.

Нормативно-регулирующая функция определяет способы действий сотрудников, характер их коммуникации в производственной деятельности, последовательность совершения работ. Благодаря этому устраняется несогласованность и разнонаправленность действий работников, обеспечивается автоматизм выполнения работы и экономия времени в конкретной ситуации производственной деятельности. Так, например, в современных условиях руководителям предприятий рекомендуется использовать концепцию бережливого производства с использованием технологии 5S.

Система 5S получила название от первых букв пяти слов (*сортируй, соблюдай порядок, содержи в чистоте, стандартизируй, совершенствуй*). Исходя из этого, ключевыми элементами данной технологии являются:

- *Сортировка, удаление ненужного.*
- *Соблюдение порядка, самоорганизация, определение для каждой вещи своего места.*
- *Соблюдение чистоты, систематическая уборка.*
- *Стандартизация процессов, операций.*
- *Совершенствование порядка и дисциплина.*

Система 5S обеспечивает ряд положительных эффектов для организации, работника, руководителя. Для организации данные эффекты заключаются в росте качества продукции, сокращении количества брака по причине ошибок работников, снижении вероятности несчастных случаев, экономии средств на меры по оптимизации производственного процесса. Преимуществами для работника являются: поддержание постоянного порядка на рабочем месте; снижение утомляемости; рост удовлетворенности работой; сокращение потери времени. Для руководителя положительные эффекты системы 5S заключаются в повышении скорости выполнения заданий, снижении количества ошибок работников, улучшении психологического климата в коллективе, повышении производительности труда, управляемости и прозрачности рабочего процесса, взаимозаменяемости в коллективе. В некоторых компаниях существует традиция проводить на предприятии «День семьи», во время которого дети знакомятся с рабочими местами своих родителей и строго оценивают качество их организации. Такой «общественный контроль» способствует устранению имеющихся недостатков и укреплению корпоративного духа организации.

Таким образом, нормативно-регулирующая функция обеспечивает управляемость и предсказуемость поведения членов организации и опосредованно влияет на достижение экономических эффектов, прежде всего повышение производительности труда.

Замещающая функция заключается в замене формального управления и жесткого контроля воспитывающим эффектом корпоративной культуры, которая становится эффективным инструментом управления персоналом. Эффективность использования замещающей функции во многом зависит от профессионально-личностных качеств и управленческих компетенций руководителя организации, его готовности отказаться от авторитарного стиля управления, мелочной опеки и регламентации деятельности сотрудников. В компаниях с высокоразвитой корпоративной культурой не требуется принятие административных мер воздействия, принуждение работников к выполнению их профессиональных обязанностей. В таких организациях велика роль сложившихся традиций, норм и отношений, которые способствуют творческой самореализации работников и заменяют меры жесткого контроля и управления.

Адаптивная функция связана с адаптацией новых сотрудников, когда речь идет об усвоении человеком новых культурных ценностей и его приобщении к сформировавшейся в организации корпоративной культуре. Наиболее ярко адаптивная функция проявляется в гетерогенных организациях, когда в них вливаются представители различных этносов и культур, различных возрастных и социальных групп, религий. В этом случае администрация предприятия сталкивается с проблемой культурного многообразия, к решению которой в организациях существуют различные подходы. В России и за рубежом вначале предприятия придерживались антидискриминационного подхода, т.е. осознанно боролись с дискриминацией, обеспечивали свободный доступ представителей меньшинств к участию в различных формах и видах деятельности организации, стремились к их включению в господствующую корпоративную культуру.

Говоря о дискриминации на предприятиях, следует заметить, что она может проявляться не только по отношению к меньшинствам, но и относительно

большинства. В странах Западной Европы нередко фиксируются факты, когда представители этнических меньшинств, по сути, захватывают предприятия, превращая их в гомогенные монокультурные организации. Так, многие турецкие, итальянские, испанские владельцы фирм в Германии превращают свои предприятия в замкнутые гомогенные землячества, слабо интегрированные в доминирующую культуру. В этом случае наносится непоправимый ущерб корпоративной культуре организации, что неизбежно приведет к многочисленным конфликтам между сотрудниками и затруднит адаптацию новых работников, принадлежащих к различным социальным группам.

Следующий подход заключался в восприятии, понимании, признании и уважении различий, существующих в организации. Однако во избежание конфликтов и для обеспечения сотрудничества различных групп персонала недостаточно адаптации работников к существующей в организации среде. Предприятие, в свою очередь, должно формировать такую среду, в которой сотрудник мог бы раскрыть и развить свои индивидуальные способности и получить достойную оценку своих индивидуальных качеств. Руководитель организации должен понимать, что адаптация персонала и создание условий для его развития являются взаимосвязанными процессами.

КАКИЕ ФУНКЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ СВЯЗАНЫ С КОРПОРАТИВНЫМ ОБУЧЕНИЕМ И ВОСПИТАНИЕМ ПЕРСОНАЛА?

Третья группа функций корпоративной культуры направлена на решение организационно-педагогических задач, связанных с непрерывным образованием работников организации. К данной группе, в частности, относится **профессионально-образовательная функция**, которая ориентирует сотрудников на постоянное совершенствование своего профессионального мастерства, определение своих образовательных потребностей, участие в различных формах корпоративного обучения и повышения квалификации.

Наиболее важным фактором успеха является развитие персонала. В мире возрастающей глобальной конкуренции наиболее важными факторами национальной конкурентоспособности являются не земля, капитал и природные ресурсы, как считали приверженцы классической экономической теории, а высококвалифицированные и мотивированные человеческие ресурсы. От уровня профессионального развития сотрудников непосредственно зависят экономические возможности организации. Исходя из этого, в основе успеха организации лежит взаимодействие двух его составляющих: *технологической*, включающей материально-техническую базу, финансы, современные технологии, информационные средства, и *антропологической*, ориентированной на человека, сотрудников организации, их образование и развитие.

В основу системы корпоративного профессионального образования заложены такие принципы, как: *непрерывность* – целенаправленный, осуществляемый в течение всей трудовой деятельности процесс повышения квалификации или переподготовки персонала в интересах работника, предприятия, общества и государства («обучение через всю жизнь») и *профессионализм* – овладение

компетенциями, необходимыми для успешной профессиональной деятельности работника.

Для реализации профессионально-образовательной функции руководители организации могут создавать на своих предприятиях специализированные подразделения (учебные отделы, центры развития, школы бизнеса, институты повышения квалификации и др.), которые мотивируют персонал на постоянное развитие, формируют у сотрудника потребность к обучению и выдвигают ценность «образование» на одно из первых мест в иерархии организационных ценностей. Наиболее крупные компании создают собственные корпоративные университеты. Таким образом, в процессе корпоративного образования формируется образ обучающейся организации, в которой каждый сотрудник проявляет способность к самообучению, самоизменению в соответствии с внешними и внутренними вызовами.

В рамках *организационно-досуговой функции* предприятие заботится о достижении рекреативных целей организации, создает психологический комфорт и эмоциональный фон, обеспечивающий восстановление физических и духовных сил его сотрудников. Внимание со стороны руководства должно уделяться также организации свободного времени сотрудников и членов их семей, проведению корпоративных вечеров, праздников и других досуговых мероприятий. Одним из способов реализации данной функции является внедрение в жизнедеятельность организации новых традиций, обрядов, ритуалов и символов, способствующих сплочению трудового коллектива и обеспечивающих условия для сочетания труда и отдыха. Руководители предприятий могут сочетать проведение корпоративных досуговых мероприятий с решением производственных и образовательных задач. Так, например, в практику ряда предприятий вошли в традицию выезды коллективов подразделений на «стратегические сессии на природе», в ходе которых выдвигаются новые проектные идеи, готовятся стратегические решения. При этом деловая часть выездной сессии сочетается со спортивно-оздоровительными мероприятиями, конкурсами и турнирами.

3. МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

КАКАЯ МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЕЕ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ?

Исследуя практику отечественных и зарубежных предприятий, можно предложить руководителям две модели, которые преследуют одинаковые цели, но предлагают различные способы их достижения, - функционально-ролевою (закрытую) и диалоговую (открытую). В *функционально-ролевой (закрытой) модели* каждый сотрудник выполняет строго закрепленную функцию в производственном процессе, которой соответствует его статусно-ролевая позиция в системе корпоративной культуры. Рядовой сотрудник выступает в роли пассивного исполнителя определенных профессиональных и общественных функций. Данная модель отстаивает корпоративные интересы и во многом игнорирует личностные запросы и интересы сотрудников.

Для модели характерны:

- жесткая многоступенчатая структура;
- централизованная система управления;
- регламентированные, формализованные нормы поведения;
- страх сотрудников перед ошибками и самостоятельными решениями;
- строгая должностная иерархия.

Функционально-ролевая модель получила значительное распространение во многих отечественных компаниях, которые отличаются традиционной закрытостью и директивным стилем управления. Закрытость функционально-ролевой модели негативно влияет на степень лояльности работников, так как последние, во-первых, в условиях дефицита информации не могут оценить успехи фирмы и свою роль в ней, а во-вторых, лишены возможности проявлять инициативу и принимать самостоятельные решения и, в-третьих, не имеют возможности повысить свои статусно-ролевые позиции в системе корпоративной культуры, поскольку привязаны к своей роли в сложившейся в организации должностной иерархии.

В современных экономических условиях руководителям можно порекомендовать *диалоговую (открытую) модель* корпоративной культуры.

Для модели характерны:

- отсутствие жесткой иерархии;
- информационная открытость и наличие обратной связи «руководитель-подчиненный»;
- демократизм отношений между сотрудниками и руководством фирмы;
- коллегиальное решение задач организации;
- широкое делегирование полномочий сотрудникам;
- создание условий для карьерного роста, повышения квалификации и творческой самореализации.

КАКИЕ ФАКТОРЫ НЕОБХОДИМО УЧЕСТЬ ПРИ ВЫБОРЕ МОДЕЛИ?

При выборе модели корпоративной культуры, оптимальной для конкретного предприятия, руководители компании должны учитывать:

- стадию жизненного цикла организации (зарождение, становление, рост, зрелость, упадок);
- качественный состав сотрудников, уровень их квалификации, образования, ценностные ориентации и жизненный уклад;
- мотивационную готовность сотрудников занимать активную позицию в организации, проявлять инициативу и принимать самостоятельные решения.

Если организация находится в стадии становления или коллектив отличается разобщённостью, недисциплинированностью, низким уровнем квалификации, наиболее предпочтительной является функционально-ролевая модель, которая придает системность и стабильность деятельности организации, обеспечивает четкость и оперативность в принятии решений. При более благоприятных условиях передовые предприятия используют диалоговую (открытую) модель корпоративной культуры.

4. СОТРУДНИК В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

КАКОВЫ ТОЧКИ РОСТА СОТРУДНИКА В КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ?

Становление и развитие сотрудника в системе корпоративной культуры проходит такие стадии, как:

- фаза ориентации и знакомства;
- фаза адаптации;
- фаза интеграции;
- фаза творческой самореализации (рис.4).



Рисунок 4 – Становление и развитие сотрудника в системе корпоративной культуры организации

На первой стадии - *фазе ориентации и знакомства* - вхождение будущего сотрудника в корпоративную культуру организации начинается со знакомства с ее ценностями, отношениями и нормами при помощи сайта организации, официальных печатных материалов, отзывов на виртуальных форумах и в социальных сетях. Информация о корпоративной культуре является не менее значимой для кандидата на должность, чем условия и оплата труда. В свою очередь

для предприятия наряду с профессиональными компетенциями потенциального сотрудника важно установить, насколько его ценностные ориентации соответствуют корпоративным ценностям организации. С этой целью на первой фазе с помощью собеседования, психологического тестирования, электронного портфолио, изучения «цифрового следа» выявляются профессионально-личностные качества и жизненные ориентиры кандидата на должность. Если для потенциального сотрудника корпоративная культура предприятия будет привлекательна, а организация установит относительное сходство корпоративных и личностных ценностей, кандидат будет принят на работу.

На второй стадии – **фазе адаптации** – сотрудник приобщается к культурным традициям, этическим нормам организации, вливается в формальную и неформальную структуру коллектива. В адаптационный период молодые специалисты нуждаются в профессиональном и морально-психологическом сопровождении, которые осуществляют опытные наставники. Благодаря наставничеству сокращаются сроки адаптации нового сотрудника, снижается текучесть кадров, повышается качество подготовки и квалификации персонала.

В будущем формат наставничества может измениться. Приход на предприятия нового «цифрового» поколения молодых специалистов, прошедших различные формы развития технического и интеллектуального творчества (начиная от обучения в детских технопарках, участия в чемпионатах World Skills и завершая защитой практико-ориентированных дипломных проектов), меняет традиционное представление о *наставничестве* как трансфере профессиональных знаний и опыта от представителя старшего поколения (наставника) молодому специалисту (стажеру). Наставничество расширяет свои рамки за счет организации *взаимообучения*, когда опытные работники и молодые сотрудники, обладающие новыми компетенциями, обмениваются на взаимной основе знаниями, обогащая друг друга в плане профессионального роста и мастерства. Профессиональное взаимодействие вписывается в концепцию межпоколенного взаимодействия, разработанную М. Мид.

*М. Мид выделяет три типа культуры – **постфигуративный**, когда представители старшего поколения передают свой опыт и знания молодым людям, **кофигуративный**, когда современники учатся друг у друга, и **префигуративный**, когда опыт старших поколений оказывается недостаточным для осуществления общественных трансформаций и технологических прорывов, и молодые люди самостоятельно осваивают новые знания и впоследствии осуществляют их трансфер представителям старшего поколения.*

В контексте префигуративной культуры очень важна позиция топ-менеджеров компании и линейных руководителей, которые должны создать максимально

комфортные условия молодым специалистам для выполнения ими новой роли – транслятора современных знаний и компетенций. Это будет способствовать не только успешной профессиональной и социально-психологической адаптации молодых людей, но их плавному переходу сотрудников на следующую фазу.

На *фазе интеграции* повышается лояльность и приверженность молодых сотрудников организации, происходит их самоидентификация с ней, обогащение корпоративной культуры их индивидуальными социальными и профессиональными компетенциями. Продолжается взаимообучение молодых и опытных сотрудников. Индивидуальное знание трансформируется в коллективное и может стать источником продвижения идей, направленных на повышение производительности труда на предприятиях. На этой стадии наставничество заменяется коучингом и другими видами консультирования, которые в отличие от наставничества не носят характер постоянного сопровождения. На стадии интеграции сотрудники активно включаются в проектную деятельность и осваивают роль соруководителя проектных команд.

Вершиной восхождения сотрудника по ступеням корпоративной культуры является *фаза его творческой самореализации*. На этой стадии наиболее креативные работники становятся генераторами инновационных идей, направленных на повышение производительности труда и других экономических показателей. Многие из сотрудников становятся формальными и неформальными лидерами, возглавляющими проектные команды, которые разрабатывают и реализуют новые продукты. В ряде случаев эти лидеры становятся инициаторами изменений корпоративной культуры, если она не соответствует внутренним и внешним вызовам современности.

Для того чтобы молодой специалист не только интегрировался в корпоративную культуру, но и смог ее обогатить, необходимо:

- выявить те знания и компетенции, которые могут быть полезны коллективу (робототехника, искусственный интеллект, цифровые технологии, знания основ проектной деятельности и командообразования т.д.);
- отказаться от авторитарного давления более опытных работников и администрации на молодых специалистов;
- создать площадки для реального и виртуального взаимодействия опытных и молодых сотрудников (см. п.3.3).

5. ИЗМЕНЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

ЗАЧЕМ НУЖНЫ ИЗМЕНЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ?

Нередко предприятия ставят перед собой задачу изменения корпоративной культуры (рис.5). Как правило, это происходит в двух случаях.

В первом случае корпоративная культура ущербна, слабоуправляема и становится тормозом для эффективного развития организации. Например, в ней доминируют такие негативные ценности, как борьба за лидерство любой ценой, ориентация исключительно на материальное вознаграждение, неприятие представителей другой культуры и религии, индифферентность к происходящему

в компании. В такой организации систематически возникают конфликтные ситуации между сотрудниками на межличностной и профессиональной основе, которые неблагоприятно влияют на производительность труда.

Во втором случае изменение корпоративной культуры связано с необходимостью комплексных изменений в развитии всей организации. Причинами таких изменений могут быть ухудшение экономических показателей предприятия, агрессивная конкуренция во внешней среде, изменение конъюнктуры рынка. При таких обстоятельствах изменение корпоративной культуры является частью новой стратегии развития предприятия. В этом случае корпоративная культура меняется вместе с бизнес-стратегией, организационной структурой, инфраструктурой и технологиями.

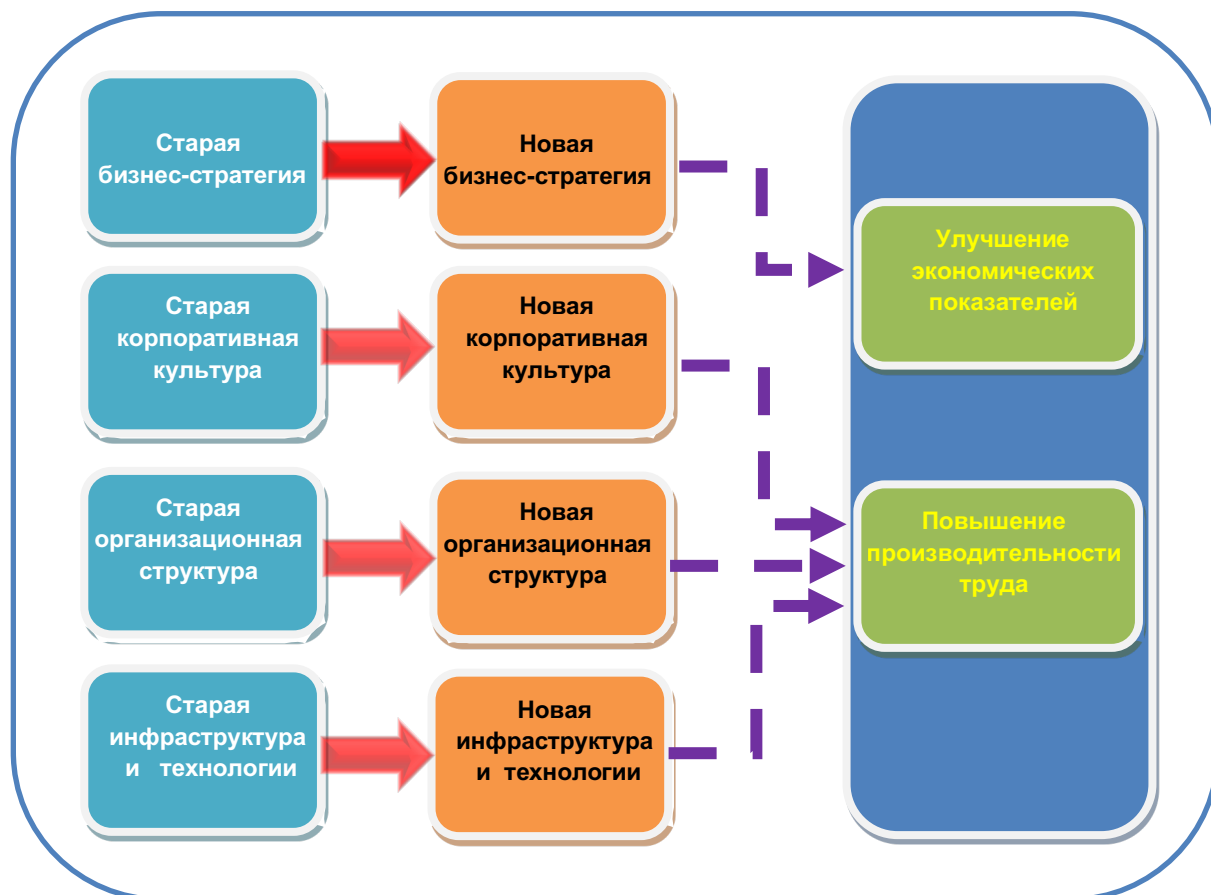


Рисунок 5 – Изменения корпоративной культуры организации

КТО ИНИЦИИРУЕТ ИЗМЕНЕНИЯ В КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ?

В большинстве случаев изменения иницируются высшим руководством организации, которое лучше представляет себе идеальную для организации картину, отвечающую внешним и внутренним вызовам. Если инициация изменений происходит от руководителей и затрагивает все звенья управления, то следует использовать технологию **Top – Down** («сверху вниз»), в соответствии с которой администрация доводит до каждого сотрудника корпоративные цели и каталог необходимых мероприятий (рис.6). В качестве инструментов реализации данной технологии рекомендуется использовать тренинг «Включение в проблему» (awareness workshop) и тренинг повышения компетенций (skill building workshop). Участниками тренингов являются представители основных подразделений

предприятия. В ходе тренинга сотрудники должны осмыслить суть необходимых изменений и, главное, осознать, какие возможности открываются перед организацией в целом и сотрудниками благодаря изменениям корпоративной культуры и на какие преимущества в результате этих изменений работники могут рассчитывать.

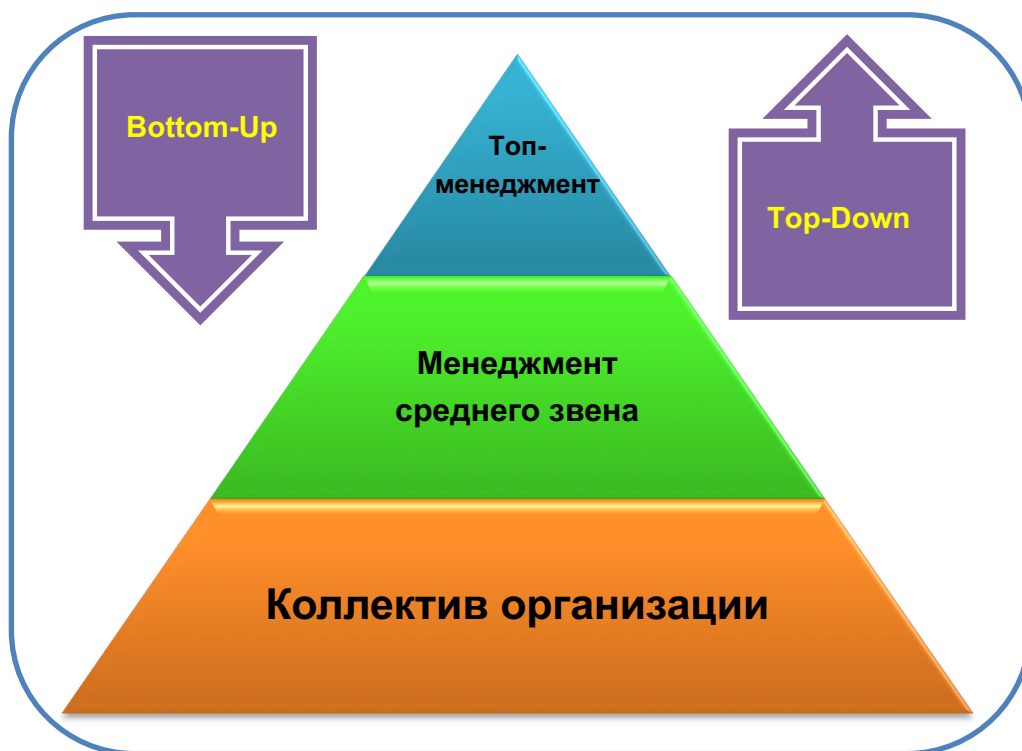


Рисунок 6 – Взаимосвязь технологий инициации корпоративной культуры

Если первый тренинг носит ознакомительный характер, то второй способствует расширению компетенций ее участников в области корпоративной культуры. Они приобретают навыки общения, учатся работать в команде, адекватно реагировать на возникающие спорные ситуации, предотвращать и успешно регулировать конфликты. С помощью тренингов менеджеры среднего звена приобретают необходимые навыки управления корпоративной культурой.

При использовании технологии **Bottom-Up** («снизу вверх»), инициация изменений осуществляется в противоположном направлении: от рядовых сотрудников к линейным руководителям и от них к топ-менеджерам. Для того чтобы сотрудники могли инициировать процесс изменений, не ожидая сигнала сверху на предприятиях, помимо тренингов рекомендуется использовать такие средства внутриорганизационной коммуникации, как корпоративные журналы и газеты, информационные стенды, электронные средства коммуникации, фокусные группы, круглые столы, неформальные беседы. В большинстве случаев рядовые сотрудники вносят предложения, связанные с культурой рабочего места, организацией рабочего времени, соблюдением баланса труда и отдыха (work-life balance). В современных компаниях, использующих технологию Bottom-Up, от сотрудников и линейных руководителей часто поступают предложения оценивать конкретные результаты деятельности, а не продолжительность пребывания на рабочем месте (культура присутствия).

**КАК ПОСТРОИТЬ АЛГОРИТМ ИЗМЕНЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ
КУЛЬТУРЫ?**

Рассмотрим основные этапы изменения корпоративной культуры в современной организации (рис.7).



Рисунок 7 - Алгоритм изменения корпоративной культуры организации

1. На первом этапе происходит **инициация изменений** корпоративной культуры на основе вышеописанных технологий Top- Down, Bottom-Up.
2. Далее **определяются цели изменений** и осуществляется поиск ответов на вопросы: какие аспекты корпоративной культуры подлежат изменению? Необходимы ли изменения ценностей корпоративной культуры, норм и

отношений, сложившихся в коллективе? Смогут ли планируемые изменения повлиять на улучшение экономических показателей и повышение производительности труда?

3. На третьем этапе осуществляется **анализ различных аспектов существующей культуры**. Выявляются ее сильные и слабые стороны, те дефициты, которые в большей степени негативно влияют на развитие организации. Определяются характеристики желаемой корпоративной культуры и таким образом устанавливается разрыв между существующей и целевой корпоративной культурой. На данном этапе анализируются также кадровые, информационные, материальные возможности организации, необходимые для преодоления культурного разрыва. К таковым можно отнести: наличие опытных наставников, коучей, профессионализм сотрудников отдела по работе с персоналом, компетенции отдельных сотрудников, культурные и ментальные особенности работников в мультикультурной организации.

4. На четвертом этапе **определяется стратегия предстоящих изменений** и области, в которых эти изменения должны произойти. Стратегия изменений представляет собой совокупность управленческих действий, политику организации, направленных на перевод корпоративной культуры из актуального состояния в желаемое посредством использования всех возможных ресурсов организации. Важно иметь в виду, что корпоративная культура очень динамичная система, которая находится в постоянном развитии. Когда достигается желаемое состояние корпоративной культуры, появляется видение новых перспектив и инициируется движение к новой целевой культуре. Эти процессы отражены в следующей схеме (рис.8).

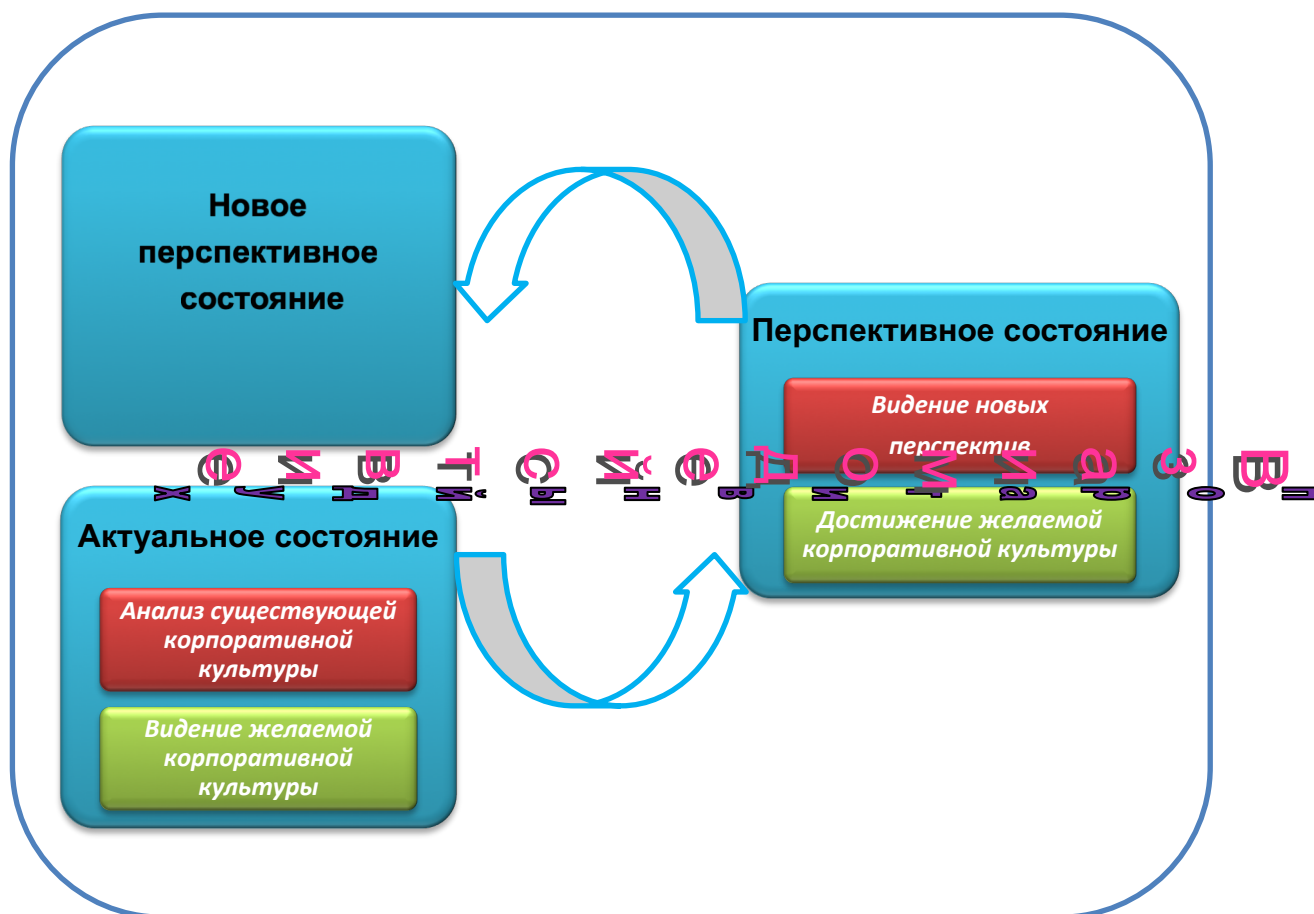


Рисунок 8 – Стратегия изменения корпоративной культуры

Изменение корпоративной культуры затронет различные направления работы с человеческими ресурсами (корпоративное обучение, корпоративное воспитание персонала, наставничество и волонтерство, управление талантами, мотивацию, стимулирование и др.)

5. На пятом этапе **разрабатывается программа** (каталог) конкретных корпоративных мероприятий (тренинги, мастерские, программы лояльности и вовлеченности, культурно-досуговые, спортивные мероприятия и др.), обеспечивающих реализацию стратегии изменений.

6. На завершающем этапе **определяются результаты изменений**. Рекомендуется выделить две группы результатов: финансово-экономические (финансовая стабильность, повышение производительности труда и добавленной стоимости, снижение количества брака) и социально-психологические (удовлетворенность от работы, благоприятный психологический климат, повышение лояльности, корпоративный дух, корпоративный стиль поведения и т.д.)

Приступая к преобразованиям, следует помнить о том, что изменение корпоративной культуры – это сложный и продолжительный по времени процесс. При этом следует учитывать два важных правила. Первое правило гласит, что переход от актуального к желаемому состоянию может занять значительное время, ибо изменение «всей культуры сразу» в организации со сложившимися традициями затруднительно. Второе правило говорит о том, что нельзя назначать конкретных сотрудников, отвечающих за корпоративную культуру. Вопросами формирования и изменения корпоративной культуры должны заниматься руководители всех уровней, HR-подразделение, неформальные лидеры, постепенно вовлекая в этот процесс рядовых сотрудников.

КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА?

В качестве инструмента изменений корпоративной культуры можно рассматривать *«мастерскую будущего»*. К участию в мастерской привлекаются наиболее инициативные представители различных подразделений организации, отличающиеся критическим мышлением и способные продуцировать новые идеи. Мастерская может проводиться как в реальном пространстве, так и в онлайн-формате.

Данный метод предполагает три фазы: *фазу критики, фазу фантазии и фазу реализации*.

На первой фазе – **фазе критики** - с помощью мозгового штурма выявляются проблемы и затруднения, которые препятствуют повышению производительности труда на предприятии. Далее осуществляется визуализация выявленных проблем с помощью различных средств модерации (карточки на пикбодах, флипчарты, демонстрация на мониторах). Затем методом кластерного анализа выявленные затруднения и сложности систематизируются в проблемные ряды: проблемный ряд «технологии», проблемный ряд «инфраструктура», проблемный ряд «человеческий фактор». Первый проблемный ряд может обозначить такие слабые стороны, как

недостаточная технологическая обеспеченность, отставание во внедрении современных цифровых технологий, искусственного интеллекта, робототехники, отсутствие технологий бережливого производства, несовершенное программное обеспечение и т.д. Второй проблемный ряд может включать такие недостатки, как физический и моральный износ оборудования, плохие санитарно-гигиенические условия, недостаток либо неоптимальное использование производственных площадей. Третий проблемный ряд выявляет проблемы, связанные с профессиональным развитием персонала (отсутствие мотивации к профессиональному росту, неумение работать в команде и др.).

На *фазе фантазии* участники мастерской проектируют идеальную картину своей организации с высоким уровнем производительности труда, соответствующим мировым стандартам, и фокусируют свое внимание на профессиональном развитии персонала и укреплении корпоративной культуры своего предприятия.

На *фазе реализации* проводится мониторинг реальных возможностей и имеющихся материальных, информационных и кадровых ресурсов для воплощения в жизнь инновационных идей, выдвинутых на фазе фантазии. С учетом этого составляется поэтапный план конкретных действий подразделений по повышению производительности труда с учетом развития человеческих ресурсов и корпоративной культуры организации.

Само проведение мастерской будущего, коллективное стратегическое планирование, в котором принимают участие представители всех подразделений (формальные и неформальные лидеры), вносит весомый вклад в развитие корпоративной культуры организации.

КАКОВЫ МЕХАНИЗМЫ И ФОРМЫ РАЗВИТИЯ «НОВОЙ» КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ?

В современных условиях руководители предприятий могут использовать для развития корпоративной культуры два механизма: *механизм сплочения коллектива* и *механизм конкурентности внутри коллектива*. На первый взгляд, эти механизмы исключают друг друга, а в реальной жизни они выступают как взаимодополняющие способы формирования корпоративного духа и корпоративного стиля поведения сотрудников. В обоих случаях необходимо организовать активную деятельность работников предприятия для достижения корпоративных целей, но формы и методы достижения этих целей используются разные. *Механизм сплочения* стимулирует совместный поиск решения производственных задач, в том числе в области производительности труда, образование проектных команд, организацию совместной культурно-досуговой деятельности.

Механизм конкурентности включает соперничество, соревновательность, столкновение различных идей и подходов, создание и презентацию индивидуальных проектов и разработок, достижение лидерских позиций отдельными сотрудниками, поощрение формального и неформального лидерства со стороны руководства компании.

Используя механизм сплочения как инструмент развития корпоративной культуры, руководителям предприятия рекомендуется обеспечить **коллаборацию** сотрудников организации.

*В широком смысле **коллаборация** представляет собой сотрудничество, взаимодействие работников предприятий, которое может осуществляться в реальном и виртуальном пространстве, затрагивая как сферу внутриорганизационных коммуникаций, так и область конкретной совместной деятельности.*

Коллаборация включает совместные действия сотрудников, направленные на решение стратегических задач компании, важнейшей из которых является повышение производительности труда. Коллаборация осуществляется на основе общих ценностей и единых представлений о конечных целях и продуктах, которые совместными усилиями должны быть разработаны и внедрены в производство. В процессе коллаборации происходит обмен знаниями, компетенциями, профессиональным и социальным опытом сотрудников, участвующих в данном процессе, достигается консенсус в способах реализации корпоративных целей. Результатом коллаборации должно стать коллективное знание о новой корпоративной культуре как инструменте нематериального стимулирования производительности труда. Коллаборация может осуществляться как в традиционных формах (корпоративные тренинги, презентация творческих разработок, круглые столы, корпоративные мероприятия и др.), так и в новых, связанных с вызовами конкурентной среды или социальной ответственностью бизнеса.

Общественно-ориентированной формой коллаборации является **корпоративное волонтерство** как часть корпоративной культуры, включающей социальные инвестиции предприятия, направленные на оказание помощи различным группам населения и укрепление имиджа организации в местном сообществе. Объектами корпоративного волонтерства могут быть: защита окружающей среды, поддержка семьи и детей, адресная помощь людям, попавшим в сложную жизненную ситуацию и т.д.

Одной из разновидностей коллаборации является **внутриорганизационный коворкинг**. Внутриорганизационный коворкинг отличается от традиционного понимания коворкинга как общего рабочего пространства профессионально не связанных друг с другом специалистов, работающих, как правило, на аутсорсинге, удаленно либо в формате фриланса.

***Внутриорганизационный коворкинг** представляет собой взаимодействие специалистов различного профиля для решения общей задачи, требующей междисциплинарных знаний и компетенций. Как правило, эти специалисты работают в обособленных подразделениях узкой направленности (отдел сбыта, отдел снабжения, конструкторский отдел, производство и т.д.).*

Внутриорганизационный коворкинг отличается от рабочей планерки или совещания, направленных на оперативное решение текущих проблем и рабочих задач. Внутриорганизационный коворкинг обеспечивает системные изменения во взаимодействии отдельных подразделений и сотрудников, и в этом смысле он приобретает стратегическое значение для организации.

Проведение организационного коворкинга обеспечивает:

- решение сложной производственной или социальной задачи;
- знакомство и более глубокое понимание специфики работы различных подразделений;
- снятие возникающих между ними противоречий;
- предотвращение возможных конфликтных ситуаций;
- включение представителей предприятий в единую корпоративную культуру.

Используя механизм конкурентности, руководители должны поддерживать дух состязательности в производственном коллективе, который не противоречит корпоративному духу предприятия, а наоборот, обогащает его новыми проявлениями. В качестве рекомендуемых форм реализации механизма конкурентности можно рассматривать: конкурсы профессионального мастерства, проводимые на предприятии, презентации творческих продуктов и рационализаторских предложений, рейтинги индивидуальных достижений сотрудников. Следует заметить, что механизм конкурентности в корпоративной культуре будет усиливаться по мере прихода на предприятия молодых сотрудников, имеющих опыт участия в различных конкурсах и соревнованиях в период обучения в вузах и особенно в учреждениях среднего профессионального образования. Наиболее известной формой такого конкурса является чемпионат World Skills, цель которого заключается в популяризации рабочих профессий, демонстрации достижений и новых компетенций обучающихся в разных номинациях.

Механизм конкурентности предоставляет широкие возможности для личностной самореализации сотрудников, развития талантов, самовыражения, проявления лидерских качеств. Постепенно происходит переход от внутренней индивидуальной конкуренции к соревнованию команд или подразделений, что способствует улучшению экономических показателей предприятия, включая производительность труда.

Следует отметить, что разделение механизмов сплочения и конкурентности является достаточно условным, и в реальной практике можно использовать смешанные, интегрированные формы развития корпоративной культуры. Одной из таких форм в условиях информатизации и цифровизации производственных процессов является проведение на предприятии хакатонов.

Хакатон проводится в виде форума в реальном и виртуальном пространстве, в котором принимают участие специалисты из разных областей разработки программного обеспечения производственных процессов (программисты, дизайнеры, менеджеры и т.д.), направленного на повышение производительности труда.

При проведении хакатона сочетаются методы коллаборации и развития конкурентности.

Хакатон способствует:

- быстрой разработке новых программных технологий;
- определению областей инвестирования, включая повышение производительности труда;
- формированию корпоративной культуры специалистов цифровой экономики.

Сочетание механизмов сплочения и конкурентности способствует развитию у сотрудников таких качеств, как креативность, инициативность, стремление к лидерству, а также умение работать в команде, осуществлять взаимообучение и оказывать взаимопомощь.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гудкова, Т. В. Особенности корпоративной культуры российских компаний: моногр. / Т.В. Гудкова. - М.: Проспект, 2016. - 168 с.
2. Джеффри, Лайкер Корпоративная культура Toyota. Уроки для других компаний / Лайкер Джеффри. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 385 с.
3. Емельянов, Ю.С. Человеческий капитал в модернизации России. Институциональный и корпоративный аспекты / Ю.С. Емельянов. - Москва: Высшая школа, 2014. - 819 с.
4. Занковский А.Н. Организационная психология: учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». – 2-е изд. – М: Флинта: МПСИ, 2002. – 648 с.
5. Карташова Л.В. Организационное поведение: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 384 с.
6. Коттер, Джон П. Ускорение перемен. Как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире / Коттер Джон П.. - М.: Олимп-Бизнес, 2015. - 317 с.
7. Макеев, В. А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации / В.А. Макеев. - М.: Либроком, 2014. - 248 с.
8. Певзнер М.Н., Грауманн О., Петряков П.А. Корпоративная педагогика: уч. пособие / М.Н.Певзнер, О. Грауманн, П.А.Петряков. 2-е изд., испр. и доп. М. : издательство Юрайт, 2018. - 470 с. Серия: Образовательный процесс.
9. Рябов Р.Ю. Формирование корпоративной культуры предприятия как фактор управления его организационным развитием: на примере ОАО «Северсталь»: дисс. ... канд. соц. наук: Санкт-Петербург, 2006. – 198 с.
10. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании. – М.: Инфра-М, 2007. – 624 с.
11. Шейн, Э.Г. Организационная культура и лидерство (пер. с англ. Жильцова С. под ред. Ковалевой Т.Ю.) – Изд. 3-е Классика МВА. – СПб.: Питер, 2008. – 336 с.