

ТЕХНОЛОГИЯ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ В ПЕРИОД ЕЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

TECHNOLOGY FOR DIAGNOSTICS OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF AN ENTERPRISE DURING RESTRUCTURING

ПОЛУЧЕНО 26.01.2024 ОДОБРЕНО 09.02.2024 ОПУБЛИКОВАНО 25.04.2024

УДК 159.9 DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-2-83-87



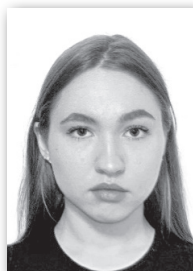
ГАСПАРОВИЧ Е.О.

Канд. пед. наук, доцент кафедры «Управления персоналом и психологии», ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет им. первого Президента РФ Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург

GASPAROVICH E.O.

Candidate of Pedagogical Sciences, Assistant Professor, Department of Personnel Management and Psychology, Ural Federal University Ekaterinburg

e-mail: geo1605@yandex.ru



КУЗНЕЦОВА Д.О.

Магистрант 2 курса кафедры «Управления персоналом и психологии», ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет им. первого Президента РФ Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург

KUZNETSOVA D.O.

2st year of Master's Degree Student, Department of Personnel Management and Psychology, Ural Federal University, Ekaterinburg

e-mail: dariaku@mail.ru

Аннотация

Диагностика организационной культуры является одним из важнейших параметров для получения общей картины состояния дел в организации. Она является надежным инструментом для принятия руководством управленческих решений. Благодаря диагностике организационной структуры происходит поиск различных возможностей повышения экономической эффективности компании на рынке и организации трудового процесса.

Теоретический анализ, представленный в исследовании, показал, что в современном мире существует немалое количество диагностик, помогающих проанализировать ситуацию внутри организации. Важно подобрать определенную технологию, подходящую под конкретную компанию и специфику ее деятельности. Исследование позволило проанализировать и оценить уровень организационной культуры среднего предприятия швейно-промышленной отрасли.

В процессе исследования выявилась проблема полного отсутствия анализа культуры на швейном предприятии за все время существования организации. Поэтому в целях изучения состояния организационной культуры и дальнейшего ее улучшения при необходимости была адаптирована технология К. Камерона и Р. Куинна.

Диагностирование организационной культуры позволяет выявить и рассмотреть элементы уже существующей культуры и проанализировать, от каких можно отказаться, а какие необходимо продолжать развивать.

Новизна исследования раскрывается в том, что технология диагностики организационной культуры любого предприятия отличается друг от друга в связи с адаптацией под компанию и ее индивидуальные черты.

Практическая значимость применения технологии диагностики организационной культуры состоит в том, что руководству предприятия в дальнейшем будет проще корректировать план развития компании в связи с недостатками и преимуществами, выявленными после анализа.

Ключевые слова: организационная культура, развитие организации, диагностика организационной культуры, анализ организации, управление персоналом.

Abstract

Diagnostics of organization culture is one of the most important parameters for obtaining an overall picture of the state of affairs in the organization. It is a reliable tool for making management decisions. Thanks to diagnostic, there is a search for various opportunities to increase the economic efficiency of the company in the market and the organization of the labor process.

The theoretical analysis presented in the study showed that the modern world there are a considerable number of diagnostics that help analyze the situation within an organization. It's important to select the necessary technology that suits a specific company and specifics of its activities. The study made it possible to analyze and evaluate the level of organization culture of a medium-scale enterprise in the clothing industry.

The study revealed the problem of a complete lack of cultural analysis as at a clothing enterprise. Therefore, in order to study the state of organizational culture and further improve it, if necessary, the technology of K. Cameron and R. Quinn was adapted.

Diagnosing organizational culture allows you to identify elements of an existing culture and analyze which ones be abandoned and which ones can continue to be developed.

The novelty is that the technology for diagnosing the organization culture of any enterprise differs from each other due to adaption to the company and its individual characteristics.

The practical significance of using the technology is that in the future it will be easier for the company's management to adjust the company's development plan in connection with the shortcomings and advantages.

Keywords: organizational culture, organization development, diagnostics of organizational culture, organization, personnel management.

АКТУАЛЬНОСТЬ И НОВИЗНА ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ ТЕХНОЛОГИИ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ В ПЕРИОД РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Актуальность данного исследования через призму выявления социального ракурса изучения проблемы раскрывается в том, что при умении руководства и всего высшего звена анализировать имеющуюся организационную культуру повысится удовлетворенность и заинтересованность сотрудников в организации. С экономического ракурса актуальность изучения проблемы представляется в том, что результат корректного анализа культуры организации сказывается на росте эффективности экономики организации. Актуальность с управленческого ракурса раскрывается через призму умения руководства грамотно выстраивать организационную культуру, учитывая результаты диагностики последней. Проблема исследования — в изучении технологии диагностики организационной культуры. Цель — проведение и исследование результатов диагностики организационной культуры компании в период реструктуризации. Задачи данного исследования: теоретический анализ и обобщение фактологического материала по диагностике организационной культуры; изучение диагностических технологий; оформление результатов практического исследования; создание рекомендаций руководителю организации по реализации эффективной диагностики организационной культуры.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ ТЕХНОЛОГИИ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

В качестве теоретико-методологического обоснования исследования проблематики технологии диагностики организационной культуры изучены научные и методологические труды и разработки зарубежных и отечественных ученых. Основу теоретического анализа составили обобщение и синтез научной и эмпирической литературы по проблеме исследования. В трудах ученых и практиков (Гаспарович Е.О. [2], [3], [18], Кузнецова Н.В. [9], Куулар Ч.К. [10], Милованова Ю.В. [12], Ниценко А.Е. [13], Аксеновская Л.Н. [1], Попова О.Д. [14], Цветкова А.В. [17], Хофериштер Н.А. [16], Грудистова Е.Г. [5], Лымарева О.А. [11], Арбатская Е.А. [2] и др.) раскрываются теоретические и эмпирические подходы к определению дефиниции «организационная культура». Обобщив анализ, можно отметить, что организационную культуру рассматривают как систему общих убеждений и ценностей компании, которые направляют деятельность. Также основанием для исследования проблемы стали работы таких авторов, как Евсеева С.А. [7], Аксеновская Л.Н. [1], Гуськова Н.Д. [6], Зиновьев Ф.В. [8], Тойчубекова Н.Т. [15] и др., в которых находит отражение решение вопросов диагностики организационной культуры.

Основой исследования является диагностика организационной культуры с применением технологии OCAI (К. Камерон и Р. Куинн). Технология позволяет провести оценку организационной культуры сотрудниками компаний по различным ключевым характеристикам культуры и осуществить диагностику изменений на предприятии. Цель технологии — проанализировать нынешнее состояние организационной

культуры компании и выявить, какой она должна быть в идеале.

Технология состоит из следующих этапов.

1 этап. Заполнение анкеты сотрудниками с выставлением оценок по 100-балльной шкале. В оценке принимать участие может сотрудник любого подразделения.

2 этап. Обработка результатов анкетирования.

3 этап. Интерпретация полученных данных с помощью графика.

4 этап. Составление рекомендаций для определения дальнейшего развития организации.

Благодаря данной технологии можно определить тип и силу культуры, которые организация на данный момент имеет и к какому уровню она должна стремиться.

С помощью технологии OCAI был проведен опрос нескольких сотрудников разных подразделений швейного предприятия. Задача респондентов заключалась в оценке каждого из параметров (шести) организационной культуры: стратегические цели и критерии успеха, общий стиль лидерства, управление наемного персонала, связующей сущности организации, иные значимые характеристики организации — по шкале от 1 до 100.

Опросник включает шесть блоков, в каждом из которых четыре высказывания. Респондентам необходимо было распределить 100 баллов на все четыре высказывания на том уровне, в котором это соответствует культуре компании на данный момент. Далее, таким же образом распределить баллы по будущему, наиболее предпочтительному состоянию культуры. Первый блок определяет и учитывает основные важнейшие характеристики организации, где в позиции «А» исследуется неповторимость и уникальность особенностей и характерных черт организации как дружной единой семьи сотрудников. «В» отражает динамическое устремление и развитие предприятия, а именно скорость и ловкость трансформации. Риск и самопожертвование сотрудников являются отличительной чертой. «С» проявляется оценкой результатов деятельности. Предприятие держит курс на достижение поставленной цели. Ориентация сотрудников определяется жестко конкурентным выполнением задач. «D» исследование устойчивости и жесткости структуры организации предприятия. Формализованный функционал деятельности персонала закреплен процедурами строгого контроля.

Второй блок определяет общий лидерский стиль в организации. «А» лидерский стиль, характеризуемый стремлением к помощи и взаимному научению (наличествуют элементы мониторинга). «В» лидерский стиль есть образец новаторства, предпринимательского начала. «С» лидерский стиль ориентирован на дело и итог. «D» лидерский стиль раскрывается через создание точного плана и координирования действий.

Третий блок характеризует специфику управления наемными рабочими. «А» предусматривает управленческий стиль, раскрывающийся через поддержку коллективности в работе, основан на участии в принятии решений и взаимопомощи. «В» раскрывается поощрением риска каждого, чувства новизны мыслей и поступков. «С» управленческий стиль, характеризуемый высокими конкурентными устремлениями и системой поощрения за них. «D» управленческий стиль, требующий подчинения, с гарантиями стабильности занятости.

Четвертый блок отражает связующее начало в сущности организации. «А» персонал предан делу, связан взаимным доверием. «В» персонал стремится к лидерству через проявление новаторства. «С» связующим звеном выступает победа, агрессивный стиль достижения поставленных целей. «D» формализм взаимных связей и официальной политики.

Пятый блок позволяет исследовать стратегические цели. «А» гуманизм развития предприятия, ценность открытости, доверительных отношений. «В» ориентация на расширение ресурсных возможностей при решении возникающих вопросов. «С» ориентиром служат конкурентные действия и их результат. «D» главным маркером выступает контроль над ситуацией и рентабельность.

Шестой блок связан с исследованием критериев успеха. «А» развитие персонала, забота о сотрудниках. «В» разработка или приобретение инновационных технологий, продуктов. «С» победа над конкурентами. «D» надежность поставок, низкочувствительность.

Среднее значение по каждому высказыванию представлено в таблице.

Таблица

Опросник для проведения исследования по технологии OCAI

Изменения оргкультуры	На данный момент	Хотелось бы в будущем
<i>1. Важнейшие характеристики организации</i>		
A	5	25
B	5	15
C	55	50
D	35	10
<i>2. Общий стиль лидерства в организации</i>		
A	15	55
B	5	5
C	10	0
D	70	40
<i>3. Управление наемными работниками</i>		
A	4	60
B	8	20
C	10	0
D	78	20
<i>4. Связующая сущность организации</i>		
A	35	70
B	20	10
C	5	5
D	40	15
<i>5. Стратегические цели</i>		
A	40	75
B	15	5
C	30	0
D	15	20
<i>6. Критерии успеха</i>		
A	32	56
B	10	10
C	16	10
D	42	24

После заполнения анкеты каждая альтернативная буква делится на шесть, тем самым получая среднюю оценку. Благодаря средним параметрам можно визуализировать тип нынешней культуры и желаемой. Все данные распределяются, согласно своим типам: А — клановая культура, В — адхоратическая, С — иерархическая и D — рыночная. Клановая культура предполагает благоприятный моральный климат в коллективе, сплоченность и стремление быть похожей на семью. В адхоратической культуре ярко выражено творчество и предпринимательство, преданность компании и эксперименты. Иерархическая культура представляет из себя формализованную структуру и рациональное мышление. Рыночная культура указывает на целеустремленность, нацеленность на результат и соперничество.

Второй этап — чертим график, который представляет собой профиль организационной культуры. На рисунке можно наблюдать четыре области, указывающие на определенный тип культуры. Черный четырехугольник визуализирует собой нынешнюю организационную культуру предприятия, а серый показывает, какой может быть оргкультура по мнению сотрудников. Различия в фигурах наглядно демонстрируют, какие изменения необходимы и в какой плоскости их нужно внедрять.

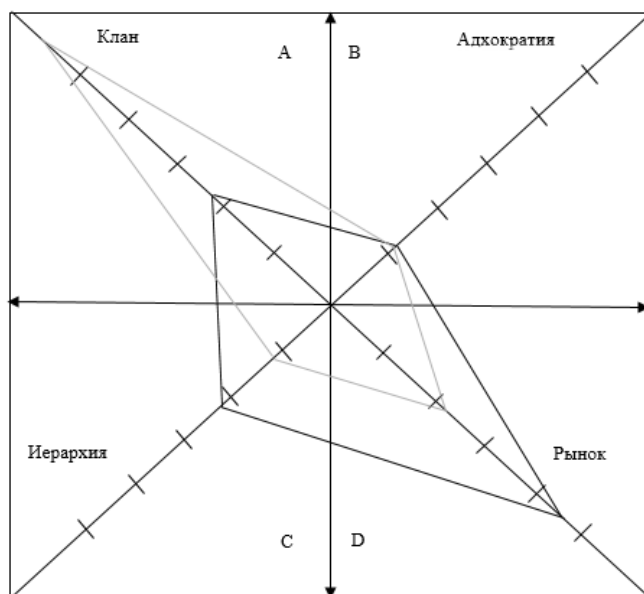


Рис. Изображение профиля оргкультуры по технологии OCAI

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ТЕХНОЛОГИИ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Благодаря изображению профиля можно сделать вывод: в компании превалирует рыночная культура А, каждый сотрудник и, следовательно, организация в целом ориентирована на результат. Можно предположить, что это связано с верно выстроенной системой мотивации в каждом подразделении. Адхоратический тип культуры набрал наименьшее количество баллов, и он почти совпадает с нынешним положением. Можно сделать вывод, что в компании нет динамичных задач и решений, никто не готов идти на риск, в том числе и руководство. Иерархическая и клановая культура также почти совпадают по количеству набранных баллов в нынешней организационной культуре. Это говорит о том, что у сотрудников средний уровень коммуникаций и нет особо доверительно-семейных отношений. В компании нет особых традиций и ценностей, но при этом можно наблюдать, что опрошенные респонденты хотят направить культуру в сторону клановой для повышения сплоченности коллектива.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО МОДЕРНИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПОСЛЕ ЕЕ ДИАГНОСТИКИ

В качестве рекомендации к движению в сторону клановой культуры необходимо создать условия, в которых сотрудники при принятии решений могли бы награждаться или поощряться. В связи с нынешним средним уровнем коммуникаций нужно выстроить постоянную обратную связь, давать

право на высказывание мнения и усилить степень взаимодействия между подразделениями. В качестве дополнительной рекомендации предлагается усилить подготовку сотрудников к повышению по карьерной лестнице.

В заключение можно сделать вывод о том, что диагностика организационной культуры дает возможность выявить и проанализировать преимущества и недостатки в организационной культуре организации. Помимо этого, важно наблюдать, какие элементы недоработаны или отсутствуют. Диагностика дает руководителю и менеджерам высших звеньев вовремя проанализировать, какая оргкультура на данный момент преобладает и какой она может быть по мнению сотрудников. Данную диагностику можно проводить не только для всего коллектива в целом, но и для конкретных отделов с целью улучшения работы подразделений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аксеновская Л.Н. Ордерный подход к социально-психологическому изучению организационной культуры: новые вопросы и тенденции развития / Л.Н. Аксеновская // Ученые записки Института психологии РАН. — 2022. — Т. 2, № 2. — С. 79–89. — DOI 10.38098/proceedings_2022_02_02_07. — EDN YQSDYW.
2. Арбатская Е.А. Исследование подходов к диагностике эффективности организационной культуры / Е.А. Арбатская, О.Н. Баева, Н.Н. Даниленко // Экономика, предпринимательство и право. — 2023. — Т. 13, № 8. — С. 2649–2662. — DOI 10.18334/epp.13.8.118766. — EDN LBPXFR.
3. Гаспарович Е.О. Гендерные особенности профессиональной мотивации карьерных ориентаций на разных этапах профессионального пути / Е.О. Гаспарович, Т.К. Коваленко, А.Г. Токарев // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2018. — Т. 7, № 3. — С. 23–28. — DOI 10.12737/article_5b50923c02a5c2.01767413. — EDN XWCGTZ.
4. Гаспарович Е.О. Организационная культура и социальная ответственность вуза как факторы успешной адаптации студентов с ограниченными возможностями здоровья / Е.О. Гаспарович, Е.В. Ускова, Е.М. Котова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2020. — Т. 9, № 1. — С. 42–47. — DOI 10.12737/2305-7807-2020-42-47. — EDN AVSFVF.
5. Грудистова Е.Г. Создание системы управления организационной культурой предпринимательских структур / Е.Г. Грудистова // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. — 2021. — Т. 1. — С. 108–117. — EDN JFXNRX.
6. Гуськова Н.Д. Диагностика организационной культуры промышленного предприятия в контексте повышения его эффективности и конкурентных преимуществ / Н.Д. Гуськова, А.В. Ерастова // Инновационная деятельность. — 2022. — № 3 (62). — С. 5–23. — EDN HIIHDE.
7. Евсеева С.А. Диагностика инновационной направленности организационной культуры компании / С.А. Евсеева // Тенденции развития науки и образования. — 2020. — № 62-10. — С. 30–34. — DOI 10.18411/lj-06-2020-209. — EDN DAWYXL.
8. Зиновьев Ф.В. Диагностика организационной культуры / Ф.В. Зиновьев // Экономика строительства и природопользования. — 2022. — № 1-2 (82-83). — С. 70–77. — EDN UHBMFI.
9. Кузнецова Н.В. Ценности организационной культуры или культура организационных ценностей? / Н.В. Кузнецова // Мировоззренческие основания культуры современной России: Сборник научных трудов XIII Международной научной конференции, Магнитогорск, 19–20 мая 2022 года / Под общей редакцией В.А. Жилиной. — Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2022. — С. 81–86. — EDN DYTCOQ.
10. Куулар Ч.К. Соотношение понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» / Ч.К. Куулар // МНСК-2022: Материалы 60-й Международной научной студенческой конференции, Новосибирск, 10–20 апреля 2022 года. — Новосибирск: Новосибирский национальный исследовательский государственный университет, 2022. — С. 125–126. — EDN HNNKPC.
11. Лымарева О.А. Комплексный подход к совершенствованию организационной культуры предприятий Digital в условиях цифровой экономики / О.А. Лымарева, И.Ф. Дедкова // Экономика: теория и практика. — 2021. — № (64). — С. 75–80. — DOI 10.31429/2224042X_2021_64_75. — EDN KXUIPQ.
12. Милованова Ю.В. Организационная культура и ценности: пример Организационной культуры ООО «Комус» / Ю.В. Милованова, Т.В. Петренко // Проблемы развития предприятий: теория и практика: Сборник статей IX Международной научно-практической конференции, Пенза, 18–19 апреля 2022 года / Под научной редакцией В.И. Будинной. — Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2022. — С. 110–113. — EDN AAHFUF.
13. Ниценко А.Е. Организационная культура как фактор повышения мотивации сотрудников учреждения культуры / А.Е. Ниценко // Актуальные вопросы современной экономики. — 2023. — № 7. — С. 652–659. — EDN UPWTIN.
14. Попова О.Д. Организационная культура — продукт исторического развития компании / О.Д. Попова // Инновационные технологии управления и права. — 2020. — № 2 (28). — С. 58–61. — EDN FSHGSM.
15. Тойчубекова Н.Т. Диагностика организационной культуры предприятий сферы обслуживания в Кыргызстане / Н.Т. Тойчубекова, Е.А. Галушкина // М. Рыскулбеков атындагы Кыргыз экономикалык университетинин кабарлары. — 2023. — № 1 (58). — С. 141–144. — EDN AUKVHE.
16. Хоферихтер Н.А. Практическое исследование влияния организационной культуры на конкурентоспособность организации / Н.А. Хоферихтер, П.В. Назаров // Ученые записки Международного банковского института. — 2020. — № 1 (31). — С. 136–147. — EDN XBVDK.
17. Цветкова А.В. Важность организационной культуры в системе управления персоналом современной организации / А.В. Цветкова // Дневник науки. — 2020. — № 1 (37). — С. 38. — EDN UMSHVH.
18. Gasparovich E.O. The meaning of organizational culture and university social responsibility in teaching students with disabilities / E.O. Gasparovich, E.V. Uskova. — Text: direct // International Business Information Management Association (IBIMA): Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), Madrid, Spain, 13–14 November 2019 г. / Ed. Khalid S. Soliman. — Madrid, Spain: International Business Information Management Association (IBIMA), 2019. — P. 2308–2314.

REFERENCES

1. Aksenovskaya L.N. Ordernyj podhod k social'no-psihologicheskomu izucheniyu organizacionnoj kul'tury: novye voprosy i tendencii razvitiya / L.N. Aksenovskaya // Uchenye zapiski Instituta psihologii RAN. — 2022. — T. 2, № 2. — S. 79–89. — DOI 10.38098/proceedings_2022_02_02_07. — EDN YQSDYW.
2. Arbatskaya E.A. Issledovanie podhodov k diagnostike effektivnosti organizacionnoj kul'tury / E.A. Arbatskaya, O.N. Baeva,

- N.N. Danilenko // *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo.* — 2023. — T. 13, № 8. — S. 2649–2662. — DOI 10.18334/ep.13.8.118766. — EDN LBPXFR.
3. Gasparovich E.O. Gendernye osobennosti professional'noj motivacii kar'ernyh orientacij na raznyh etapah professional'nogo puti / E.O. Gasparovich, T.K. Kovalenko, A.G. Tokarev // *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii.* — 2018. — T. 7, № 3. — S. 23–28. — DOI 10.12737/article_5b50923c02a5c2.01767413. — EDN XWCGTZ.
 4. Gasparovich E.O. Organizacionnaya kul'tura i social'naya otvetstvennost' vuza kak faktory uspešnoj adaptacii studentov s ogranichennymi vozmožnostyami zdorov'ya / E.O. Gasparovich, E.V. Uskova, E.M. Kotova // *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii.* — 2020. — T. 9, № 1. — S. 42–47. — DOI 10.12737/2305-7807-2020-42-47. — EDN AVSFVF.
 5. Grudistova E.G. Sozdanie sistemy upravleniya organizacionnoj kul'turoj predprinimatel'skih struktur / E.G. Grudistova // *Trudy Bratskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie.* — 2021. — T. 1. — S. 108–117. — EDN JFXNRX.
 6. Gus'kova N.D. Diagnostika organizacionnoj kul'tury promyshlennogo predpriyatiya v kontekste povysheniya ego effektivnosti i konkurentnyh preimushchestv / N.D. Gus'kova, A.V. Erastova // *Innovacionnaya deyatel'nost'.* — 2022. — № 3 (62). — S. 5–23. — EDN HIXDE.
 7. Evseeva S.A. Diagnostika innovacionnoj napravlenosti organizacionnoj kul'tury kompanii / S.A. Evseeva // *Tendencii razvitiya nauki i obrazovaniya.* — 2020. — № 62-10. — S. 30–34. — DOI 10.18411/lj-06-2020-209. — EDN DAWYXL.
 8. Zinov'ev F.V. Diagnostika organizacionnoj kul'tury / F.V. Zinov'ev // *Ekonomika stroitel'stva i prirodopol'zovaniya.* — 2022. — № 1-2 (82-83). — S. 70–77. — EDN UHBMFI.
 9. Kuznecova N.V. Cennosti organizacionnoj kul'tury ili kul'tura organizacionnyh cennostej? / N.V. Kuznecova // *Mirovozzrencheskie osnovaniya kul'tury sovremennoj Rossii: Sbornik nauchnyh trudov VIII Mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii, Magnitogorsk, 19–20 maya 2022 goda / Pod obshchey redakciej V.A. ZHilinoj.* — Magnitogorsk: Magnitogorskij gosudarstvennyj tekhnicheskij universitet im. G.I. Nosova, 2022. — S. 81–86. — EDN DYTCOQ.
 10. Kuular CH.K. Sootnošenie ponyatij «korporativnaya kul'tura» i «organizacionnaya kul'tura» / CH. K. Kuular // *MNSK-2022: Materialy 60-j Mezhdunarodnoj nauchnoj studencheskoj konferencii, Novosibirsk, 10–20 aprelya 2022 goda.* — Novosibirsk: Novosibirskij nacional'nyj issledovatel'skij gosudarstvennyj universitet, 2022. — S. 125–126. — EDN HHNKPC.
 11. Lymareva O.A. Kompleksnyj podhod k sovershenstvovaniyu organizacionnoj kul'tury predpriyatij Digital v usloviyah cifrovoj ekonomiki / O.A. Lymareva, I.F. Dedkova // *Ekonomika: teoriya i praktika.* — 2021. — № 4 (64). — S. 75–80. — DOI 10.31429/2224042X_2021_64_75. — EDN KXUIPQ.
 12. Milovanova Yu.V. Organizacionnaya kul'tura i cennosti: primer Organizacionnoj kul'tury OOO «Komus» / Yu.V. Milovanova, T.V. Petrenko // *Problemy razvitiya predpriyatij: teoriya i praktika: Sbornik statej IX Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii, Penza, 18–19 aprelya 2022 goda / Pod nauchnoj redakciej V.I. Budinoj.* — Penza: Penzenskij gosudarstvennyj agrarnyj universitet, 2022. — S. 110–113. — EDN AAHFUF.
 13. Nicenko A.E. Organizacionnaya kul'tura kak faktor povysheniya motivacii sotrudnikov uchrezhdeniya kul'tury / A.E. Nicenko // *Aktual'nye voprosy sovremennoj ekonomiki.* — 2023. — № 7. — S. 652–659. — EDN UPWTIN.
 14. Popova O.D. Organizacionnaya kul'tura — produkt istoricheskogo razvitiya kompanii / O.D. Popova // *Innovacionnye tekhnologii upravleniya i prava.* — 2020. — № 2 (28). — S. 58–61. — EDN FSHGSM.
 15. Tojchubekova N.T. Diagnostika organizacionnoj kul'tury predpriyatij sfery obsluzhivaniya v Kyrgyzstane / N.T. Tojchubekova, E.A. Galushkina // *M. Ryskulbekov atyndagy Kyrgyz ekonomikalık universitetinin kabarlary.* — 2023. — № 1 (58). — S. 141–144. — EDN AUKVHE.
 16. Hoferihter N.A. Prakticheskoe issledovanie vliyaniya organizacionnoj kul'tury na konkurentosposobnost' organizacii / N.A. Hoferihter, P.V. Nazarov // *Uchenye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta.* — 2020. — № 1 (31). — S. 136–147. — EDN XBVADK.
 17. Cvetkova A.V. Vazhnost' organizacionnoj kul'tury v sisteme upravleniya personalom sovremennoj organizacii / A.V. Cvetkova // *Dnevnik nauki.* — 2020. — № 1 (37). — S. 38. — EDN UMSHVH.
 18. Gasparovich E.O. The meaning of organizational culture and university social responsibility in teaching students with disabilities / E.O. Gasparovich, E.V. Uskova. — Text: direct // *International Business Information Management Association (IBIMA): Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), Madrid, Spain, 13–14 November 2019 r. / Ed. Khalid S. Soliman.* — Madrid, Spain: International Business Information Management Association (IBIMA), 2019. — P. 2308–2314.

Енин А.А.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ. КАК С ПОМОЩЬЮ НЕЙРОБИОЛОГИИ УПРАВЛЯТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ КОМАНДАМИ

М.: Бомбора, 2022, 432 с.

Человеческий капитал определяет, сможет ли компания пережить трудные времена, совершит ли прорыв в отрасли, станет ли лидером своей индустрии. Эта книга посвящена механизмам управления сотрудниками. Опираясь на законы нейробиологии, антропологии и физики, Александр Енин объясняет, как разные управленческие методики воздействуют на людей на физиологическом уровне и как повышать эффективность сотрудников, мотивируя их к сверхусилиям для достижения результата.

