

# РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ИЗДАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗА: КЕЙС УРФУ ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ Б.Н. ЕЛЬЦИНА

## DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE IN THE PUBLISHING ACTIVITY OF THE UNIVERSITY: THE CASE OF THE URFU NAMED AFTER THE FIRST PRESIDENT OF RUSSIA B.N. YELTSIN

ПОЛУЧЕНО 05.04.2024 ОДОБРЕНО 22.04.2024 ОПУБЛИКОВАНО 28.06.2024 УДК 331.1; 378.4; 655.4 DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-3-40-46



**ЛЫСЕНКО Е.В.**

*Канд. филос. наук,  
доцент кафедры управления  
персоналом и психологии Уральского  
гуманитарного института,  
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный  
университет имени первого  
Президента России Б.Н. Ельцина»,  
г. Екатеринбург*

**LYSENKO E.V.**

*Candidate of Philosophical Science,  
Associate Professor, Departments  
of Personnel Management and  
Psychology, Ural Humanitarian Institute,  
Ural Federal University named after  
the First President of Russia B.N. Yeltsin,  
Ekaterinburg*

**e-mail:** e.v.lysenko@urfu.ru



**ПЛОТНИКОВА И.Ю.**

*Заведующая редакционно-  
издательским отделом  
Издательско-полиграфического  
центра, ФГАОУ ВО «Уральский  
федеральный университет  
имени первого Президента России  
Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург*

**PLOTNIKOVA I.YU.**

*Head of the Editorial and Publishing  
Department of the Publishing  
and Printing Center, Ural Federal  
University named after the First  
President of Russia B.N. Yeltsin,  
Ekaterinburg*

**e-mail:** rio@urfu.ru

### Аннотация

Развитие корпоративной культуры — важная составляющая деятельности по управлению организацией и персоналом в условиях неопределенности и вызовов внешней среды. В рамках празднования юбилея редакционно-издательского подразделения УрФУ были разработаны и реализованы мероприятия корпоративной культуры, направленные на развитие коммуникаций в профессиональной сфере, поиск решения существующих проблем, повышение узнаваемости в вузовской среде, совершенствование деятельности и др. В статье представлена оценка проведенных мероприятий в сфере издательской деятельности в среде высшего образования. В ходе исследования, осуществленного в соответствии со специальной программой и с использованием смешанных, количественных и качественных методов, получены результаты, отражающие влияние юбилейных мероприятий корпоративной культуры на деятельность издательского подразделения вуза. Выявлена потребность в реализации партисипативного управления как способа развития корпоративной культуры в редакционно-издательском отделе крупного федерального университета России.

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, корпоративная культура, высшее образование, издательская деятельность, партисипативное управление, УрФУ.

### Abstract

The development of corporate culture is an important component of the organization and personnel management activities in conditions of uncertainty and challenges of the external environment. As part of the celebration of the anniversary of the Urfu editorial and publishing division, corporate culture events were developed and implemented aimed at developing communications in the professional field, finding solutions to existing problems, increasing awareness in the university environment, improving activities, etc. The article presents an assessment of the activities carried out in the field of publishing in the higher education environment. In the course of the study, carried out in accordance with a special program and using mixed, quantitative and qualitative methods, the results reflecting the impact of anniversary events of corporate culture on the activities of the publishing department of the university were obtained. The need for the implementation of participatory management as a way of developing corporate culture in the editorial and publishing department of a large federal university of Russia has been identified.

**Keywords:** human resource management, corporate culture, higher education, publishing, participatory management, Urfu.

### ВВЕДЕНИЕ

Система отношений внутри предприятия между сотрудниками и партнерами, ценности предприятия, философия организации, стиль руководства, система оплаты труда и стимулирования работников являются основными элементами корпоративной культуры любой организации. При этом одной из базовых величин успеха любой компании является

персонал, то есть люди, работающие на эту компанию, их стремления, мотивация выполнять поставленные цели, профессиональные качества работников, а также их опыт и уровень ответственности, внутриколлективные связи, оборудование их рабочего места, их желание работать именно на этом предприятии. Таким образом, сами сотрудники, их отношения между собой и организацией (руководством) лежат в основе любого эффективного труда. Именно эти

отношения, способ организации труда, корпоративные ценности и система коммуникации между собой и внешним миром создают корпоративную культуру. Это отмечают Т.Л. Лукьянчикова, Е.М. Семенова, Д.О. Кучерук [1, с. 8–14].

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Интерес к изучению феномена корпоративной культуры связан с пониманием влияния, которое она оказывает на успехи и эффективность организации. Это нашло отражение в исследованиях А.О. Блинова, О.В. Василевской, Э. Жака, У. Оучи, В.А. Спивака, П. Добсона, М. Уолтерса, Г. Хофстеде, Э. Шеина, А.Я. Анцупова, М. Мескона и других, показавших, что успешные организации отличаются развитой корпоративной культурой [2, с. 108–111]. С помощью анализа и координации корпоративной культуры предприятия можно добиться повышения управляемости любого объекта, даже в условиях нестабильности и неопределенности. Менеджмент в любой организации должен соответствовать организационной культуре и оказывать влияние на ее формирование и развитие.

Схематично концепция корпоративной культуры представлена на рис. 1.

В современном мире деятельность любых предприятий подвергается влиянию внешних и внутренних факторов, которые требуют высокого компетентностного уровня персонала, роста человеческого потенциала, трансформации ценностей сотрудников, отражающихся на развитии корпоративной культуры. В компаниях с устоявшейся корпоративной культурой эти требования становятся важным элементом, воздействующим на поведение и работу сотрудников [3, с. 10].

В условиях изменений внутренней и внешней среды организации повышение корпоративной культуры предприятия поможет сформировать систему управления персоналом для эффективной работы сотрудников и улучшит показатели деятельности предприятия.

## ИССЛЕДОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ИЗДАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРЕДЕ УНИВЕРСИТЕТА

Исследование организационной культуры применительно к вузу имеет особый интерес [4]. Вуз, как любая организация, функционирует на основе ценностной и производственно-документационной систем, норм, убеждений, символов, определяющих его внешнее окружение и внутреннюю среду [5, с. 23–30]. Значение организационной культуры трудно переоценить: она дает возможность сотрудникам идентифицировать себя с учреждением высшего образования, адаптироваться к системе норм и ценностей вуза, формирует стандарты поведения людей и ответственность за их соблюдение. Изучение организационной культуры вуза обусловлено также тем, что данный феномен имеет большое влияние на отдельного человека, вуз как организацию и общество в целом [6].

Организационная культура — это система взаимоотношений внутри высшего учебного заведения, которая позволяет достичь наилучших результатов деятельности при оптимальных затратах [7, с. 68–75]. Особенность организационной культуры вуза проявляется в том, что она оказывает воздействие не только на сотрудников, но и на студентов, которые в процессе обучения приобщаются к академическим традициям вуза, ощущают принадлежность к научно-педагогической школе [8; 9. С. 168–171]. Все подразделения университета охвачены действующей организационной культурой и коррелируют с ней.

Базой исследования является редакционно-издательский отдел Издательско-полиграфического центра (РИО) — подразделение Уральского федерального университета, осуществляющее издательскую деятельность, направленную на удовлетворение потребностей университета в учебной, учебно-методической, презентационной и иной сувенирной и полиграфической продукции. Основная цель РИО — высококачественная подготовка учебных и научных изданий, соответствующая требованиям государственных стандартов РФ, правилам русского языка, позволяющая студентам и ученым вузов получать качественные знания, основанные

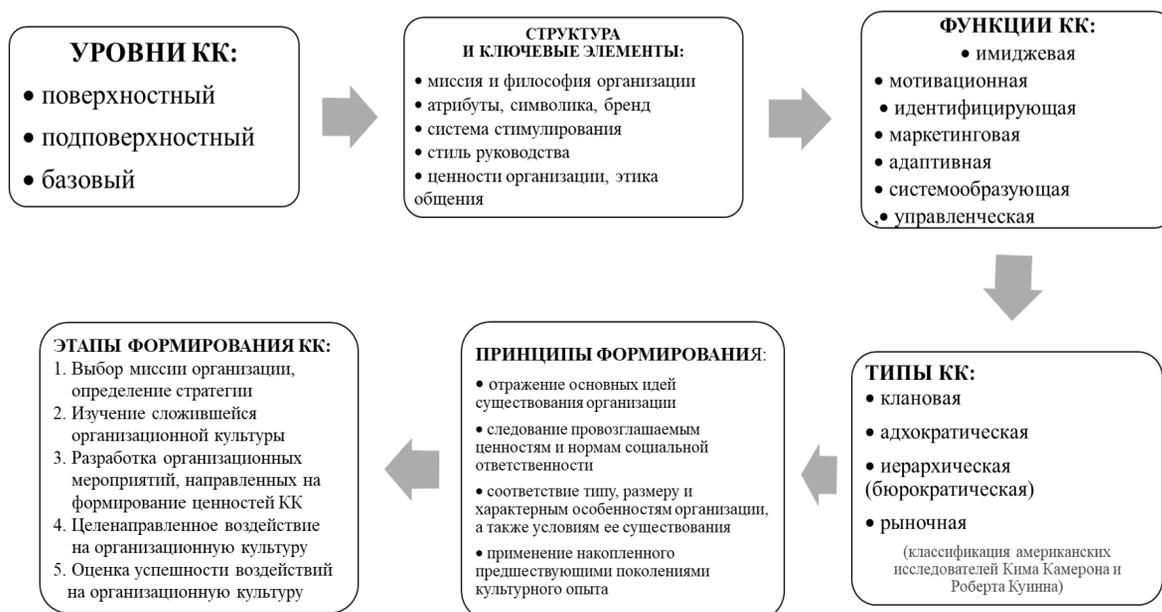


Рис. 1. Общая концепция корпоративной культуры организации

на грамотном изложении материалов, соответствующих учебным программам изучаемых курсов. Результат деятельности РИО — повышение значимости и узнаваемости университета путем распространения учебных и научных изданий в общем информационном пространстве, создание имиджа университета путем обнародования научных исследований и образовательных материалов. Редакционно-издательская деятельность в УрФУ формализована регламентом по выпуску печатной продукции для обеспечения учебного процесса и положением о порядке присвоения грифа методического совета УрФУ. Ежегодно в вузе формируется план учебных изданий, которые публикуются в течение следующего года. Обычно все книги выпускаются тиражом 30–40 экз., а их макеты размещаются на электронном портале вуза (*elar.urfu.ru*). Деятельность РИО — важнейший элемент формирования корпоративной культуры университета.

Исследование развития корпоративной культуры в издательской сфере университета поведилось в соответствии со специально разработанной программой (табл. 1). Цель исследования: оценка мероприятий по развитию корпоративной культуры в РИО ИПЦ УрФУ.

Таблица 1

Программа исследования

Этап	Цель	Тип исследования	Инструментарий	Источники: документы/ респонденты
1	Оценка организации семинара по издательской деятельности «Современный издатель: специфика работы»	Полевой	Анкетирование	Участники семинара — 79 чел.
2	Оценка выставки книг и достижений «История РИО: шаг в сегодня»	Полевой	Анкетирование	Участники семинара — 79 чел.
3	Оценка подготовки и публикации юбилейного издания о сотрудниках отдела и их работе «Мастерская книги: 70 лет редакционно-издательскому отделу»	Полевой	Контент-анализ	Рецензенты — 20 чел.
4	Оценка участия персонала в корпоративных мероприятиях	Кабинетный	Сбор статистических данных	Количественные и качественные показатели KPI

В ходе формирования корпоративной культуры важными являются организационные мероприятия, направленные на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения [10].

В 2023 г. редакционно-издательскому отделу университета исполнилось 70 лет. Юбилей послужил поводом привнести в корпоративную культуру новые возможности. Разработанные новые мероприятия корпоративной культуры должны были сохранить корпоративный дух, университетскую атмосферу, сопричастность к ценностям вуза. В рамках юбилейных мероприятий при поддержке руководства были разработаны

и реализованы: 1) семинар по издательской деятельности «Современный издатель: специфика работы»; 2) выставка книг и достижений «История РИО: шаг в сегодня»; 3) публикация статей в корпоративной газете и профессиональном журнале о работе и достижениях редакционно-издательского отдела; 4) подготовка и публикация юбилейного издания о сотрудниках отдела и их работе «Мастерская книги: 70 лет редакционно-издательскому отделу»<sup>1</sup>; 5) торжественное награждение сотрудников и партнеров Почетными грамотами, благодарностями; 6) торжественное вручение подарков и сертификата на покупку техники в отдел.

Оценка основных мероприятий показала следующие результаты.

### РЕЗУЛЬТАТЫ ЭТАПА 1: ОЦЕНКА СЕМИНАРА ПО ИЗДАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ «СОВРЕМЕННЫЙ ИЗДАТЕЛЬ: СПЕЦИФИКА РАБОТЫ»

Самым значимым стал семинар, посвященный профессиональной издательской деятельности. На нем присутствовали директор и сотрудники вузовских издательств города Екатеринбурга, а также студенты и преподаватели вузов. Среди докладчиков были руководители издательств и ИБК<sup>2</sup> УрГУПС (Екатеринбург), НГУ (Новосибирск), МГСУ (Москва), УрФУ (Екатеринбург), отдела маркетинга Росмен (Москва). Общее число участников семинара составило 172 человека. Мероприятие было организовано в гибридном формате.

По итогам был проведен опрос, в котором приняли участие 76 респондентов из числа участников (докладчиков и слушателей), а также его количественная и качественная оценка результатов.

Качественная оценка позволяет сделать следующие значимые выводы.

1. Почти 89% респондентов оценили мероприятие на 4 и 5, как понравившееся и очень понравившееся (рис. 4).

2. Около 80% респондентов оценили пользу семинара на 4 и 5: понравилось и очень понравилось (рис. 5).

3. Данные оценки уровня организации и проведения мероприятия отражены на рис. 6: большинство респондентов оценили на 5 и 4.

4. Доклады участников оценивались по 4 критериям (рис. 7): актуально и интересно, не актуально и неинтересно, актуально и неинтересно, не актуально и интересно.

Таким образом, результаты опроса показали, что семинар нашел отклик не только среди специалистов, но и среди участников издательского и логистического процессов (библиотеки, читатели, полиграфисты и др.), а также был интересен сотрудникам и студентам вуза, отразив актуальность поднятых вопросов.

<sup>1</sup> Электронный вариант книги размещен на сайте ЭБС УрФУ: <https://elar.urfu.ru/handle/10995/129419>

<sup>2</sup> ИБК — издательско-библиотечные комплексы.

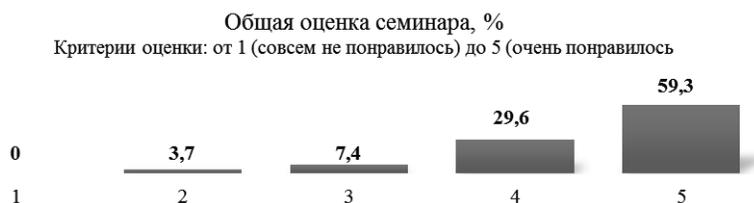


Рис. 4. Оценка мероприятия участниками, %

Источник: собственное исследование.



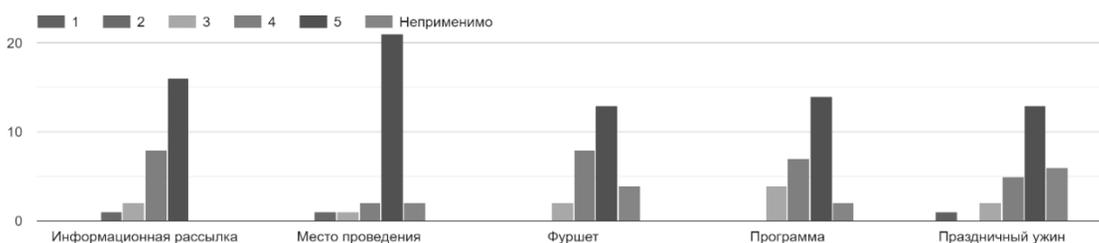
**Рис. 5.** Оценка пользы от мероприятия для каждого участника семинара  
Источник: собственное исследование.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ЭТАПА 2: ОЦЕНКА ВЫСТАВКИ «ИСТОРИЯ РИО: ШАГ В СЕГОДНЯ»

В рамках юбилейных мероприятий была организована выставка изданий РИО, на которой были представлены книги, опубликованные в 1921 г., и современные издания, а также старые журналы регистрации рукописей и книги учета печатных изданий, сохранившиеся с XX в. Выставка была высоко оценена участниками семинара и гостями ЗНБ УрФУ. Свыше 96% респондентов оценили выставку на 4 и 5 (понравилась и очень понравилась) (рис. 9).

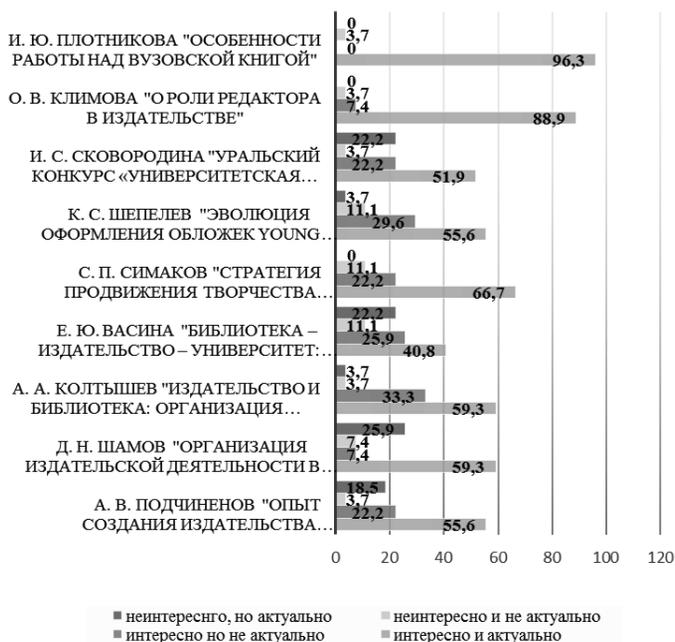
Данные опроса позволяют говорить о достойном содержательном и организационном уровне юбилейных мероприятий. Значимость семинара для его участников отражена в ответах: почти все респонденты хотели бы, чтобы подобные мероприятия проводились регулярно. Выявленные недостатки несут, в основном, субъективный характер (плохой звук, невозможность принять участие в дискуссии и т.п.). Достигнуты основные цели проведения издательского семинара: наладить и расширить профессиональные связи в издательском сообществе, объединить усилия для решения сложных вопросов, поделиться новостями, выработать об-

Оцените уровень организации мероприятия.

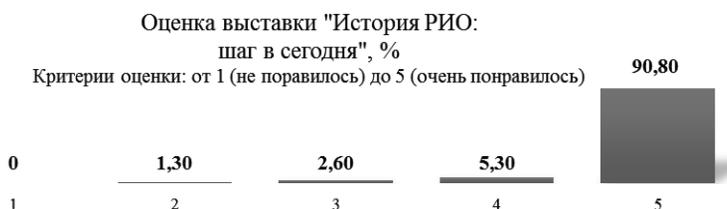


**Рис. 6.** Оценка уровня организации мероприятия  
Источник: собственное исследование.

## Актуальность выступлений участников семинара



**Рис. 7.** Данные опроса об актуальности выступлений докладчиков  
Источник: собственное исследование.



**Рис. 9.** Оценка выставки «История РИО: шаг в сегодня»

Источник: собственное исследование.

щую политику в работе издательских подразделений вузов. Кроме того, любой семинар является важной частью коммуникации и корпоративной культуры профессионального сообщества: реализуется желание общаться, обмениваться опытом, мыслями, обсуждать проблемы, принимать удачный опыт работы для тиражирования в своей деятельности. В дальнейшем взаимодействие участников профессиональной деятельности в рамках семинаров и встреч поможет выработать стратегии для защиты своих интересов на различных уровнях государственной власти.

### РЕЗУЛЬТАТЫ ЭТАПА 3: ОЦЕНКА ЮБИЛЕЙНОГО КОРПОРАТИВНОГО ИЗДАНИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОТДЕЛА

Еще одним значимым корпоративным мероприятием было издание юбилейной книги, в которую вошли история создания отдела, воспоминания сотрудников и авторов, стихи о РИО, статистические данные и краткие сведения о всех работающих в настоящее время сотрудниках. Цель такого издания — сохранить память о тех, кто работал и работает в отделе, рассказать об отделе и нашей работе, поделиться воспоминаниями и реалиями сегодняшнего дня.

Препятствия, возникшие при работе над изданием, помогли сплотить рабочую команду, что позволило достойно преодолеть возникшие трудности, объединить усилия и издать книгу вовремя.

Корпоративное издание РИО подчеркнуло имидж отдела, позволило узнать исторические факты, расширило знание сотрудников о коллегах и работе, определило значимые достижения и ценности отдела, закрепило сведения о работающих ныне сотрудниках и о ветеранах отдела на уровне вуза (никто не забыт и ничто не забыто).

Юбилейная книга отдела была выполнена с учетом всех функций корпоративного издания, основной акцент был уделен имиджевой, мемориальной и информативной функциям. Она нашла широкий отклик у читателей. Такое издание может стать учебным пособием по курсу «Введение в специальность» по направлению «Издательское дело», поскольку повествует об особенностях издательской деятельности, раскрывает специфику издательского дела, знакомит с рабочими процессами.

### РЕЗУЛЬТАТЫ ЭТАПА 4: ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ ПО НОВЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ КРІ В КОНТЕКСТЕ РАБОТЫ ПО ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЮ ЮБИЛЕЙНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Индексы КРІ (*key performance indicator*) помогают организовывать рабочий процесс, контролировать индивидуальный успех своих подчиненных, выявить сильные и слабые стороны сотрудников. Часто КРІ ложатся в основу оценки труда

и являются важным для стимулирования сотрудников. Оценка результаты интеллектуального труда по индексу КРІ достаточно трудоемка. В данном исследовании оценка результатов деятельности персонала производилась в соответствии с разработанной системой КРІ<sup>3</sup>.

Для оценки работы сотрудников и расчета КРІ с учетом проведенного юбилея были разработаны следующие показатели результативности:

- инициативность (готовность действовать сверх установленных задач, ставить новые цели и предлагать инновационные решения);
- участие в производственных процессах (кроме редактирования и дизайна есть процессы коммуникации, согласования тиража, работа с автором, решение задач по цветопередаче, формату будущей книги и т.п.);
- коммуникативность (умение взаимодействовать с коллегами и партнерами по любым вопросам);
- способность быстро решать поставленные задачи (быстрая реакция в неопределенных или новых условиях);
- командная работа (умение совместной работы, распределять обязанности между участниками, нести коллективную ответственность за общее дело);
- участие в неосновной деятельности (проявлять свои способности и раскрывать потенциал вне основного рабочего процесса).

Оценка работы сотрудников по дополнительным показателям приведена в табл. 4.

Таблица 4

**Оценка труда сотрудников по дополнительным качественным показателям после проведения корпоративных юбилейных мероприятий<sup>4</sup>**

Показатели	Оценка сотрудников (11 чел.)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Инициативность	3	4	5	2	3	1	1	0	4	2	2
Участие в производственных процессах	4	4	5	2	2	1	1	0	4	4	4
Коммуникативность	4	5	5	3	4	3	1	1	5	4	4
Способность быстро решать поставленные задачи	5	5	5	3	4	4	3	1	4	3	5
Командная работа	5	5	5	3	5	3	2	2	5	3	5
Участие в неосновной деятельности	5	5	5	0	5	2	0	2	5	4	5
Средний балл	4,3	4,7	5,0	2,2	3,8	2,3	1,3	1,0	4,5	3,3	4,2
Расчет КРІ	133	167	200	-83	83	-67	-167	-200	150	33	117

<sup>3</sup> Ключевые показатели деятельности (индекс КРІ — это коэффициент результативности) рассчитываются по формуле:

$$((\text{Факт} - \text{База}) / (\text{Норма} - \text{База})) \times 100\% = \text{коэффициент эффективности.}$$

<sup>4</sup> Высокие результаты достигнуты сотрудниками, имеющими показатель КРІ = 100 и выше.

Проведенные мероприятия потребовали проявить новые качества личности и умение работать в команде. По разработанным показателям высокие результаты показали 5 сотрудников. Самые высокие значения получены по критериям «командная работа», «способность быстро решать задачи», «коммуникативность» и «участие в неосновной деятельности». Высокие результаты показали работники, которые своевременно выполнили план по нормативу и могли принять участие в организации и проведении корпоративных мероприятий. Неформальная обстановка позволила раскрепоститься, обменяться мнениями, проявить свою эрудицию и знания в конкурсах, поделиться собственным мнением в профессиональном сообществе. Все это расширило границы взаимодействия, позволило раскрыть потенциал сотрудников и выявило готовность к работе в неосновном производственном процессе. Остальные сотрудники подразделения (50%) проявили общую незаинтересованность в мероприятиях, нежелание участвовать в подготовительном процессе, предпочли занять роли гостей, а не хозяев праздника.

### **ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РАЗВИТИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ РИО**

В ходе проведения юбилейных мероприятий выявлено, что не все сотрудники вовлечены в командную работу, что оказывает существенное влияние на эффективность труда, способствует профессиональному выгоранию сотрудников старшего возраста. Дополнительная нагрузка на сотрудников для работы в неосновном производственном процессе должна обязательно мотивироваться и не быть сверхнагрузкой, т.е. не перегружать работника. Для этого важно желание проявлять себя и раскрывать свой потенциал. Однако это требует особого подхода к каждому работнику, раскрытия его индивидуальных особенностей и стимулирования проявлять их в дополнительной работе. О концептуальных основах мотивационной работы организации и основных компонентах мотивационного процесса говорит в своем исследовании В.П. Пугачев [11, с. 30–35].

Для вовлечения сотрудников во все производственные процессы эффективным инструментом может стать партисипативное управление. Партисипативное управление заключается в командном подходе к организации управленческой деятельности. Это управленческий процесс, в котором работники играют главную роль в постановке целей, принятии решений, решении проблем, изменениях в организации [12]. Важно учесть, что для внедрения партисипативной модели управления необходимы готовность руководителя и самих сотрудников к такому виду управления, возможность информационной открытости, желание работников обучаться и развиваться, стимулирование не только на достижимость результатов, но и на модернизацию имеющихся процессов, развитие командного духа в коллективе.

Среди основных элементов партисипативного управления выделяют следующие.

1. Регулярные совещания руководства с подчиненными и открытость в отношениях.
2. Вовлеченность сотрудников в разработку и принятие решений, в том числе разработка критериев для оценки результатов собственной работы.
3. Делегирование руководителем ряда полномочий и участие рядовых работников в планировании и осуществлении различных мероприятий.
4. Создание рабочих групп и предоставление им права самостоятельно формулировать проблемы и искать пути их

решения, генерировать новые идеи и реализовывать их в своей деятельности.

5. Наделение подчиненных правом самостоятельно определять размеры премий при условии достижения достойного группового результата труда [12].

В соответствии с полученными данными, на сегодняшний день такая готовность существует у 50% коллектива (5 человек и руководитель отдела). Среди мероприятий командообразования для РИО целесообразно предложить следующие:

- организация и проведение семинаров по издательской деятельности, в которых выступающими будут все сотрудники отдела и приглашенные специалисты. Такие семинары могут быть масштабированы для сотрудников вузовских и коммерческих издательств нашего города и области;
- организация и проведение праздничных мероприятий, связанных с юбилейными датами РИО (организован с 1953 г.), Издательства Уральского университета (существует с 1986 г.) и ИПЦ (существует с 2011 г.). Это поможет сплотить профессиональный коллектив, наладить неформальные связи;
- подготовка и организация выездных профессиональных мероприятий: командообразующие игры, решение задач, связанных с профессиональной сферой, раскрытие индивидуальных способностей в неформальной обстановке;
- дни культуры: совместный поход всем отделом в театр, кино, музеи. Совместные экскурсионные поездки;
- совместная работа коллектива РИО над собственным издательским проектом. Например, проектом могут стать сборник издательских стандартов, который необходим для качественной работы отдела, словарь издательских терминов, юбилейное корпоративное издание и т.п.

В рамках партисипативного управления каждый сотрудник самостоятельно выбирает фронт работы в любом из запланированных мероприятий, по завершению мероприятия работники коллектива могут совместно решить, каких награждений и поощрений достоин каждый участник. Для большинства подчиненных важны поддержка руководства, материальное стимулирование, создание перспектив карьерного роста, освоение новых навыков, повышение квалификации.

Также эффективным представляется проект по внедрению в деятельность Положения «Лучший сотрудник месяца», который предназначен для стимулирования заинтересованности сотрудников в продуктивной, качественной и творческой работе. Критерии оценки лучше разработать совместно всем коллективом. Итогом может стать премирование лучших сотрудников по результатам работы за год. Можно создать несколько номинаций по разным критериям: производительность, креативный подход к работе, по показателям КРІ (количественным и качественным критериям оценки результата работы), неформальный лидер и т.п.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Отметим, что разработанные корпоративные мероприятия оказали существенное влияние на презентативность УрФУ как флага вузовской издательской деятельности в УрФО, выявили сильные и слабые стороны коллектива, создали возможность развития корпоративных стратегий в профессиональной сфере. В рамках управления персоналом издательских подразделений внедрение технологий партисипативного управления предоставит сотрудникам возможность самостоятельно организовывать рабочие процессы, разрабатывать систему стимулирования, планировать и реализо-

вывать новые мероприятия корпоративной культуры, а также сформировать собственные критерии оценки эффективности труда, что, в целом, будет способствовать укреплению и развитию корпоративной культуры организации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Лукьянчикова Т.Л., Семенова Е.М., Кучерук Д.О. Эффективное использование корпоративного человеческого капитала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2013. Т. 2, № 5. С. 8–14. DOI <https://doi.org/10.12737/1371>.
2. Иваничева Т.А. К вопросу о понимании роли организационной культуры как фактора механизма обеспечения конкурентоспособности предприятия в современных социокультурных условиях развития общества // Вестник Орловского государственного университета. Серия Новые гуманитарные исследования. 2010. Т. 6 (14). С. 108–111.
3. Гаспарович Е.О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие: учебно-методическое пособие: в 2 частях. Ч. 1 / науч. ред. О.В. Охотников. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. 332 с.
4. Гулей И.А. Формирование организационной культуры в университетской среде. URL: [https://elar.uurfu.ru/bitstream/10995/50832/1/978-5-8019-0294-4\\_2012\\_054.pdf](https://elar.uurfu.ru/bitstream/10995/50832/1/978-5-8019-0294-4_2012_054.pdf) (дата обращения 18.12.2023).
5. Богдан Н.Н., Парфенова И.Ю. Организационная культура вуза в условиях реформ // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 6. С. 23–30. URL: <https://elar.uurfu.ru/handle/10995/26446> (дата обращения 09.01.2024).
6. Зигаленко А.Б. Методические основы формирования и развития организационной культуры в системе вузовского предпринимательства: автореф. дис. канд. экон. наук. Волгоград, 2008. 23 с.
7. Гулей И.А. Управление организационной культурой в системе высшей школы // Управленец. Белгородский государственный университет. 2013. № 1 (42). С. 68–75.
8. Николаев А. Инновационное развитие и инновационная культура // Наука и наукознание. 2001. № 2. С. 15–18.
9. Пеклеванная М.В. Корпоративная культура вузов и система управления персоналом // Экономика и бизнес: теория и практика = *Journal of Economy and Business*. 2017. Вып. 11. С. 168–171.
10. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2007. 127 с.
11. Пугачев В.П. Концептуальные основы организационной мотивации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. № 2. С. 30–35.
12. Петрович М.В. Партисипативная модель в современном управлении: методология и практика // КиберЛенинка.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/partisipativnaya-model-v-sovremenno-m-upravlenii-metodologiya-i-praktika?ysclid=ls43ybve4465628918> (дата обращения: 02.02.2024).

## REFERENCES

1. Lukiyanichikova T.L., Semenova E.M., Kucheruk D.O. Effective use of corporate human capital // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2013. Vol. 2, No. 5. Pp. 8–14. DOI <https://doi.org/10.12737/1371>. [In Russian].
2. Ivanycheva T.A. On the issue of understanding the role of organizational culture as a factor of the mechanism for ensuring the competitiveness of an enterprise in modern socio-cultural conditions of society development // Bulletin of the Orel State University. A series of New humanitarian studies. 2010. Vol. 6 (14). Pp. 108–111. [In Russian].
3. Gasparovich E.O. [Corporate culture and social responsibility: diagnostics, planning, development: educational and methodological manual: in 2 parts. Part 1] / scientific. ed. O.V. Okhotnikov. Ekaterinburg: Izd-vo Ural Uni-ta, 2019. 332 p. [In Russian].
4. Guley I.A. Formation of organizational culture in a university environment. — URL: [https://elar.uurfu.ru/bitstream/10995/50832/1/978-5-8019-0294-4\\_2012\\_054.pdf](https://elar.uurfu.ru/bitstream/10995/50832/1/978-5-8019-0294-4_2012_054.pdf) (accessed 12.12.2023). [In Russian].
5. Bogdan N.N., Parfenova I.Y. Organizational culture of the university in the context of reforms // University management: practice and analysis. 2009. No. 6. Pp. 23–30. URL: <https://elar.uurfu.ru/handle/10995/26446> (accessed 09.01.2024). [In Russian].
6. Zigalenko A.B. Methodological foundations for the formation and development of organizational culture in the system of university entrepreneurship: abstract. dis. Ph.D. econ. Sci. Volgograd, 2008. 23 p. [In Russian].
7. Guley I.A. Management of organizational culture in the higher school system // The manager. Belgorod State University. 2013. No. 1 (42). Pp. 68–75. [In Russian].
8. Nikolaev A. Innovative development and innovative culture // Science and scientific knowledge. 2001. No. 2. P. 15–18. [In Russian].
9. Peklevannaya M.V. Corporate culture of universities and personnel management system // Journal Economics and Business: Theory and Practice. 2017. Issue 11. Pp. 168–171. [In Russian].
10. Steklova O.E. Organizational culture. Ulyanovsk: UISTU, 2007. 127 p. [In Russian].
11. Pugachev V.P. Conceptual foundations of organizational motivation // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2019. No. 2. Pp. 30–35. [In Russian].
12. Petrovich M.V. Participatory model in modern management: methodology and practice // CyberLeninka. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/partisipativnaya-model-v-sovremenno-m-upravlenii-metodologiya-i-praktika?ysclid=ls43ybve4465628918> (accessed 02.02.2024). [In Russian].

Тихомирова Е.

## ОБУЧЕНИЕ СО СМЫСЛОМ. 13 ПРАВИЛ ДЛЯ ТЕХ, КТО УЧИТ ВЗРОСЛЫХ

М.: Альпина Прогноз, 2024, 336 с.

Книга Елены Тихомировой «Обучение со смыслом: 13 правил для тех, кто учит взрослых» — это теоретическое и практическое руководство по созданию живых и результативных образовательных программ. Опираясь на принцип «Практика, практика и еще раз практика», автор делится своим опытом в проектировании курсов и тренингов. Книга состоит из трех частей: первая часть начинается с основ процесса проектирования обучения, роли педагогического дизайнера и понимания процесса обучения для последующего принятия верных решений. Во второй части — практика, в ходе которой шаг за шагом рассматриваются этапы создания учебного курса, включая разработку практических заданий. Третья часть посвящена специфическим аспектам проектирования: выбору инструментов, работе с контентом и оценке эффективности обучения, а также методам обучения взрослых.

