

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №2 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-2>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/20EVN215.pdf>

DOI: 10.15862/20EVN215 (<http://dx.doi.org/10.15862/20EVN215>)

УДК 330.1; 330.341.1

Латышев Игорь Олегович

Набережночелнинский институт КФУ
Россия, Набережные Челны¹

Аспирант

E-mail: galenvagen@inbox.ru

РИНЦ: http://elibrary.ru/author_profile.asp?authorid=728268

Гадиева Марина Борисовна

Набережночелнинский институт КФУ
Россия, Набережные Челны

Доцент

Кандидат экономических наук

E-mail: gadieva@yandex.ru

РИНЦ: http://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=293264

Особенности корпоративных культур ведущих автопроизводителей

¹ 423821, Россия, республика Татарстан, г. Набережные Челны, ул. Татарстан, д. 9, кв. 212

Аннотация. В статье рассматривается многообразие определений термина «корпоративная культура», выделяются основные составляющие корпоративной культуры, проводится анализ влияния принципов и ценностей корпоративных культур ведущих автопроизводителей на долгосрочное устойчивое развитие компаний. Описаны три уровня организационной культуры: самый поверхностный уровень – артефакты, провозглашаемые ценности, базовые представления. Проведен анализ ведущих автопроизводителей, входящих в список Forbes Global 2000 крупнейших автомобильных компаний мира по версии журнала Forbes 2013г. Рассмотрена корпоративная культура концерна Volkswagen Group, выделены основные принципы: высокая производительность, образцовое поведение, активное участие, социальная ответственность. Описана корпоративная культура Toyota основанная на принципах непрерывного улучшения и уважения к людям. Изучена корпоративная культура Daimler, базирующаяся на четырех фундаментальных ценностях: энтузиазме, уважении, профессиональной честности и дисциплине. Рассмотрена корпоративная культура Ford, основанная на стратегии One Ford. Исследована корпоративная культура BMW Group, характеризующаяся ясной ответственностью и взаимоуважением. Предложен подход разнообразия как фактор влияющий на успешное развитие компаний. Изучена роль национальной культуры при формировании корпоративной культуры компании.

Ключевые слова: корпоративная культура; организационная культура; человеческий капитал; принципы; корпоративные ценности; идеология компании; устойчивое развитие.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Латышев И.О., Гадиева М.Б. Особенности корпоративных культур ведущих автопроизводителей // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №2 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/20EVN215.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/20EVN215

В каждой организации формируется собственная корпоративная культура. Одним организациям она способствует успешному развитию, другим, напротив, создает неблагоприятный климат в коллективе и не позволяет организации успешно вести бизнес.

Приступая к работе в новой организации, любой человек, так или иначе, начинает взаимодействовать с коллективом. Тем не менее, многое из того, с чем нам приходится иметь дело в нашей организационной жизни, очень сложно объяснить. Руководители, пытающиеся внедрить что-то новое, часто сталкиваются с крайне упорным сопротивлением любым изменениям, которое невозможно объяснить разумными причинами. Сотрудники начинают искать разного рода доводы, лишь бы оставить все, как было прежде.

Более глубокое осознание корпоративной культуры позволяет объяснить все подобные явления, а также найти путь их разрешения. Если нам будет понятна динамика культуры, мы сможем определять причины сопротивления сотрудников тем или иным преобразованиям. Руководство компании играет важную роль в создании организационной культуры, поэтому одна из основных функций руководства должна состоять в создании и управлении культурой.

Понятие «корпоративная культура» имеет множество значений и смыслов. По мнению Эдгара Шейна, корпоративная культура – это паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем [9].

Майкл Армстронг понимает под корпоративной культурой модель ценностей, норм, убеждений, установок и допущений, которые, возможно, не выражены словами, но формируют то, как люди себя ведут и как они действуют [1].

Гирт Хофстеде, пионер в исследовании воздействия национальной культуры на рабочее место, определяет организационную культуру как «коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой» [10].

Спивак В.А. считает, что корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды [7].

Из множества существующих определений можно выделить главные элементы корпоративной культуры: нормы и ценности, убеждения и поведение сотрудников в компании.

Эдгар Шейн выделяет считает, что культура может анализироваться на нескольких уровнях, соответствующих той или иной степени очевидности культурного явления для наблюдателя. Он выделяет три уровня организационной культуры: артефакты, провозглашаемые ценности и базовые представления.



Рис. 1. Уровни организационной культуры

Источник: Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002.

Артефакты являются самым поверхностным уровнем, это все то, что можно увидеть, услышать, почувствовать при знакомстве с новой корпоративной культурой. К ним можно отнести: манеры общения, технологии и продукты деятельности, стиль одежды, архитектуру и планировку здания, символику, церемонии и ритуалы организации и т.д.

Характерная особенность данного уровня культуры состоит в том, что его просто наблюдать, но крайне сложно описать [9]. Для того, чтобы понять значение артефактов, необходимо проанализировать провозглашаемые ценности, нормы и правила, лежащие в основе принципов, которыми руководствуются сотрудники компании. Для этого, необходимо изучить следующие уровни организационной культуры.

Провозглашаемые ценности – это ценности и нормы, принципы и правила, стратегии и цели, определяющие внутреннюю и отчасти внешнюю жизнь организации и формирование которых является прерогативой топ-менеджеров [6]. Провозглашаемой ценностью является любое предложение, нововведение, которое обладает в глазах группы лишь условной ценностью, даже если оно будет исходить от авторитетного лица. Пока группа не предпримет совместных действий, и ее участники не увидят их результатов, это предложение будет оставаться на бумаге и не будет применяться. Если это предложение пройдет проверку на практике, данная ценность станет групповым представлением и будет восприниматься всеми сотрудниками. Через определенный промежуток времени эти ценности переходят на более глубокий уровень – уровень базовых представлений.

Под базовыми представлениями понимается основа культуры организации, которую ее члены могут не осознавать и считать непреложной. Именно эта основа определяет поведение людей в организации, принятие тех или иных решений. Базовые представления – «глубинный» уровень культуры организации. Они открыто не выражаются в артефактах и, что еще более важно, не могут быть описаны даже участниками организации. Эти представления находятся на подсознательном уровне сотрудников, являются для них само собой разумеющимися. Вероятнее всего, эти представления обладают такой силой, поскольку привели компанию к успеху. Если найденное решение проблемы оправдывает себя раз за разом, оно начинает восприниматься как нечто должное. То, что было некогда гипотезой, принимаемой только интуитивно или условно, постепенно превращается в реальность. Базовые представления кажутся членам группы настолько очевидными, что варьирование поведения в рамках данной культурной единицы сводится к минимуму. На деле, если группа

придерживается какого-то базового представления, то поведение, которое держится на любых иных представлениях, будет казаться участникам группы непонятным [9].

Корпоративная культура компании основывается на базовых принципах, разделяемых всеми сотрудниками. Эти принципы в разных компаниях могут звучать по-разному, в зависимости от того, какие ценности для компании являются основополагающими. По мнению В.Р. Веснина, система ценностей образует внутренний стержень корпоративной культуры [2].

Концерн Volkswagen является одним из самых успешных автомобильных производителей в мире, имеющий сильнейшие позиции на международной арене. Немецкий производитель имеет самые высокие доходы, прибыль и активы, в соответствии с рейтингом Forbes Global 2000, в котором крупнейшие мировые компании оцениваются по четырём показателям – выручке, чистой прибыли, активам (по отчётности за последние 12 месяцев) и рыночной капитализации компаний, концерн Volkswagen в 2013 году занял 14 среди всех крупнейших мировых компаний и 1 место среди производителей автомобилей.

Таблица 1

Список Forbes Global 2000 крупнейших автопроизводителей мира по версии журнала Forbes 2013 г.

| Место | Рейтинг Forbes 2000 | Компания | Оборот, млрд. \$ | Прибыль, млрд. \$ | Активы, млрд. \$ | Капитализация, млрд. \$ |
|-------|---------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------------|
| 1 | 14 | Volkswagen Group | 254 | 28.6 | 408.2 | 94.4 |
| 2 | 31 | Toyota Motor | 224.5 | 3.4 | 371.3 | 167.2 |
| 3 | 36 | Daimler | 150.8 | 8 | 211.9 | 64.1 |
| 4 | 53 | Ford Motor | 134.3 | 5.7 | 190.6 | 51.8 |
| 5 | 55 | BMW Group | 98.8 | 6.6 | 165.5 | 60 |
| 6 | 70 | General Motors | 152.3 | 6.2 | 149.4 | 38.5 |
| 7 | 85 | Nissan Motor | 113.7 | 4.1 | 133.4 | 43.4 |
| 8 | 86 | Honda Motor | 96 | 2.6 | 140.9 | 72.4 |
| 9 | 89 | Hyundai Motor | 75 | 7.6 | 114.3 | 41.5 |
| 10 | 167 | SAIC Motor | 75 | 3.3 | 48.1 | 26.7 |

Источник: Forbes Global 2000 – список 2000 крупнейших публичных компаний мира по версии журнала Forbes 2013г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.forbes.com/global2000/list/>

Концерн Volkswagen обеспечивает сотрудникам разумное руководство и конструктивное сотрудничество, оплату, зависящую от результатов работы, большие возможности для карьерного роста. Один из важнейших элементов корпоративной политики компании - продвижение молодых специалистов, их ранняя интеграция в деловой и производственный процесс.

Корпоративная культура Volkswagen основывается на четырех базовых принципах:

1. Высокая производительность – концерн поддерживает высокую производительность, основным условием достижения которой является хороший баланс между требованиями и способностями персонала. По этой причине, компания и не перегружает своих сотрудников, и не допускает отклонений от рабочей нормы и дисциплины.
2. Образцовое руководство – компания считает, что она будет в состоянии достичь своих целей только за счет образцового руководства и конструктивного сотрудничества между руководством и работниками.
3. Активное участие – в компании разработана система исследования мнения сотрудников, названная «Барометром настроения». «Барометр настроения» позволяет сотрудникам анонимно выразить свое мнение, тем самым, активно участвуя в жизни компании. Результаты являются основой для устойчивого развития компании. Высокий уровень участия показывает, что сотрудники положительно восприняли этот инструмент, как средства для выражения их мнения.
4. Социальная ответственность – корпоративная культура Volkswagen сосредоточена не только на людях, но и на устойчивости экономических и социальных целей, «корпоративной социальной ответственности». «Декларация по социальным правам и отношениям между предпринимателями и рабочими» выражает глубокое понимание концерном Volkswagen социальной ответственности на основе минимальных стандартов.

Соблюдение этих четырех принципов позволяет компании обеспечивать конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Одним из руководящих принципов Toyota является развитие корпоративной культуры, которая стимулирует личное и коллективное творчество и способствует взаимному доверию и уважению между рядовыми сотрудниками и руководством.



Рис. 2. Принципы корпоративной культуры Toyota

Источник: Официальный сайт «Toyota» [Электронный ресурс] / <http://www.toyota-global.com>

Корпоративная культура Toyota основывается на принципах непрерывного улучшения и уважения к людям, отраженных в книге «The Toyota Way» («Философия Тойота») (издана в 2001 году):

1. **Безопасность и здоровье** – обеспечение безопасности и здоровья сотрудников является одним из важнейших принципов Toyota. Каждое рабочее место выступает в качестве индивидуальной движущей силы в масштабах всей компании.
2. **Развитие человеческих ресурсов** – Toyota занимается разработкой энергичного рабочего места путем расширения и усиления образовательных программ, основанных на «Философии Toyota».
3. **Разнообразие и включение** – Toyota планирует расширение и усиление образовательных программ, основанных на «Философии Toyota» и стремится к созданию рабочего места, наполненного энергией и энтузиазмом.
4. **Гордость и преданность** – Toyota стремится воспитывать гордость и преданность сотрудников компании, поощряя культуру коллективной работы через общение и взаимовыгодное сотрудничество.

Соблюдение этих принципов позволяет Toyota создавать стабильную занятость и отношения между работниками и руководством, основанные на взаимном доверии и взаимной ответственности.

Корпоративная культура Daimler, образующая основу всей предпринимательской деятельности концерна, зиждется на четырех фундаментальных ценностях: энтузиазме, уважении, профессиональной честности и дисциплине.



Рис. 3. Ценности корпоративной культуры Daimler

Источник: Официальный сайт «Daimler» [Электронный ресурс] / <http://www.daimler.com>

Разнообразие, честность и ответственность – основополагающие принципы корпоративной культуры Daimler.

Разнообразие является частью корпоративной культуры Daimler. В компании считают, что разнообразие вносит решающий вклад в успех компании. Для того, чтобы получить максимальную пользу от разнообразия талантов, компания Daimler сосредоточила усилия на четырех различных областях: гендерное разнообразие, управление поколениями, интернациональность и производственная культура.

Честность – это фундаментальный этический принцип компании, своего рода «внутренний компас», который помогает компании держаться на правильном пути. Целью Daimler является обеспечение честности, встроенной в корпоративную культуру компании. Поэтому Daimler способствует развитию культуры добропорядочности с помощью различных инициатив и постоянного диалога. Еще в мае 2011 года, Daimler запустил широкомасштабную кампанию, известную как «честная игра». Это международная инициатива повышает осведомленность сотрудников в вопросах добросовестности.

Продукция компании распространяется по всему миру. Daimler, как автопроизводитель, понимает свою ответственность в избежание вредных выбросов, повышения энергетической эффективности и движении вперед с развитием экологически чистых систем привода и топлива. Тем не менее, в Daimler, охрана окружающей среды начинается гораздо раньше, чем это кажется, и она охватывает весь жизненный цикл продукта: разработку, производство, использование продукта, утилизацию и переработку. Поэтому в компании прививают чувство ответственности перед окружающей средой.

Приверженность ценностям и соблюдение этих принципов позволяет Daimler быть автомобильным пионером и оставаться в центре инноваций и технологического лидерства долгие годы и десятилетия.

Корпоративная культура компании Ford строится на основе стратегии One Ford. В основе этой стратегии три главных принципа: одна команда (One Team), один план (One Plan), одна цель (One Goal). Компания интегрирует стратегию One Ford в корпоративную культуру чтобы поддерживать развитие сотрудников и обеспечивать постоянное движение вперед, демонстрируя ожидаемую модель поведения, которая имеет основополагающее значение для успеха компании. Работая вместе, сотрудники создают квалифицированную и мотивированную команду, выполняющую одну общую цель.

Выполнение этих принципов позволяет компании достигать свои цели и обеспечивать постоянный рост прибыли.

BMW Group заметно отличается от других компаний не только из-за их инноваций и технических экспертных знаний в строительстве транспортных средств, но также из-за их развитой корпоративной культуры. Поддержание этой культуры и ее развитие чрезвычайно важно для компании [5].

Корпоративная культура BMW Group характеризуется ясной ответственностью и взаимоуважением. Законное поведение и честная конкуренция являются неотъемлемой частью деловой активности компании и важным условием для обеспечения ее долгосрочного успеха. Основная цель компании состоит в том, чтобы избежать рисков, которые могли бы подвергнуть опасности доверие клиентов, акционеров и деловых партнеров BMW Group.

С этой целью BMW Group основала в масштабах всей компании Организацию Соблюдения (Compliance Organization), наделенную инструментами и мерами, предохраняющими менеджеров от потенциальных правовых рисков и способствующими соблюдению законных требований на местном и международном уровне.

Руководители компании стараются сохранять сильный дух в команде мотивировать друг друга, чтобы постоянно совершенствоваться и предлагать, как можно более

качественную продукцию. По философии компании, каждый сотрудник должен демонстрировать первоклассную работу и нести личную ответственность за успех компании, менеджеры должны служить примером для своих подчиненных. Для компании важно умение приспособиться быстро и гибко к новым проблемам для того, чтобы сохранять успех в долгосрочной перспективе.

Одним из главных конкурентных преимуществ BMW Group является разнообразие сотрудников. Разнообразие обеспечивает компанию талантливыми и компетентными сотрудниками, помогает объединять различные точки зрения и обеспечивает огромный потенциал для инноваций. Уникальность и индивидуальность сотрудников являются важными ценностями и содержат потенциал как для отдельного сотрудника, так и для компании в целом. Это позволяет компании: определять новые тенденции на ранней стадии, а также помогает лучше понимать разнообразные потребности своих клиентов.

Управление в BMW Group основано на взаимном доверии, а доверие основано на ответственности и справедливости. В компании принято выражать свое несогласие, если оно имеется, и итоговое решение всегда выводится на основе мнений всех вовлеченных. Сотрудники - самый сильный фактор успеха, и именно поэтому решения персонала очень важны.

Устойчивость и предпринимательская независимость BMW Group обеспечивается посредством долгосрочного и прибыльного роста, а также поддержанием высокой социальной ответственности.

Рассмотрев корпоративные культуры ведущих автомобильных компаний, можно сделать вывод, что корпоративные ценности в каждой компании разнообразны. Однако, так как автомобильные компании являются международными, их объединяет один общий элемент – разнообразие сотрудников, которое служит залогом инновационного развития.

Разнообразие подразумевает под собой диверсификацию по возрасту, этнической принадлежности, происхождению, полу, физическим возможностям, расе, уровню образования, географическому расположению, доходу, семейному положению, религиозному верованию, родительскому статусу и опыту работы.

Международные компании часто руководствуются в своей HR-стратегии принципом разнообразия. В связи с глобализацией аспект культурного многообразия приобретает все большее значение в бизнесе, говорится в недавнем исследовании Фонда имени Бертельсмана.

Основная цель разнообразия заключается в интеграции различий для достижения более высокой организационной эффективности. Руководителям организаций, использующих данный подход, необходимо уделять особое внимание развитию у себя и у персонала специальных навыков и установок с целью организовать эффективную работу. При этом нужно постоянно проводить мониторинг достижения поставленных целей. Такой подход можно назвать «синергетическим», потому что согласно ему различные группы людей работают совместно чтобы добиться более высокой организационной эффективности.

Синергия национальных культур позволяет компаниям создавать инновационную продукцию, которая соответствует требованиям потребителей со всего мира.

По мнению Лоуренса Харрисона [8], причины отсталости и процветания стран необходимо искать в культурных различиях общества. Одни культурные особенности благоприятствуют модернизации, другие же, наоборот, тормозят экономическое развитие страны [4].

Многие компании делают ошибку, когда пытаются задать корпоративные ценности из воздуха или используют опыт других фирм, корпоративные ценности нельзя установить, их можно только выявить внутри компании.

Основополагающие ценности отражают видение и миссию компаний и способствуют формированию эффективной корпоративной культуры. Они являются сущностью корпоративной идентичности. Формирование эффективных основополагающих ценностей обеспечивает компании как внутренние, так и внешние преимущества. Основополагающие ценности отражаются в кодексе корпоративной этики компании.

Немаловажную роль в развитии корпоративной культуры играет руководство. Если руководство не будет знать культуры компании, то не оно будет управлять культурой, а она будет управлять им. Поэтому понимание культуры, особенно руководством, позволит создать благоприятный климат в коллективе и будет способствовать успешному развитию компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 10-е изд. – СПб: Питер, 2009. – 848 с.
2. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. – 3-е изд. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
3. Гадиева М.Б. Роль и место человека в современной экономике // Журнал Инновации и инвестиции, 2014. №2. С. 90.
4. Латышев И.О. Влияние инвестиций в культуру на формирование национального человеческого капитала // Интернет-журнал Науковедение. 2014. №2 (21). С.52.
5. Маркеева Б.Э. Особенности менеджмента в современных немецких компаниях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3898> (дата обращения: 10.10.2014).
6. Мирошниченко А.Н. Управление человеческими ресурсами организации. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://free.megacampus.ru/xbookM0022/index.html?go=part-020*page.htm, свободный.
7. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб: Питер, 2001. – 416 с.: ил. – (Серия «Учебники для вузов»).
8. Харрисон Л., Хантингтон С. Культура имеет значение. Каким образом ценности способствуют общественному прогрессу. – М.: Московская школа политических исследований, 2002. – 320 с.
9. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
10. Hofstede, Geert (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2. URL: <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>. DOI: 10.9707/2307-0919.1014

Рецензент: Полторыхина Светлана Валерьевна, доцент, кандидат экономических наук, Набережночелнинский филиал института экономики, управления и права.

Latyshev Igor Olegovich

Naberezhnochelninskij institute of Kazan (Volga region) federal university
Russia, Nabereznye Chelny
E-mail: galenvagen@inbox.ru

Gadieva Marina Borisovna

Naberezhnochelninskij institute of Kazan (Volga region) federal university
Russia, Nabereznye Chelny
E-mail: gadieva@yandex.ru

Features of the leading corporate cultures automakers

Abstract. The article examines the variety of definitions of the term "corporate culture", highlights the main components of the corporate culture, analyzes the impact of the principles and values of the corporate cultures of the leading car manufacturers in the long-term sustainability of the companies. Described three levels of organizational culture: the most superficial level - artifacts, the declared values, basic understanding. The analysis of the leading automobile manufacturers included in the Forbes Global 2000 list of the largest automotive companies in the world by Forbes magazine 2013. Considered the corporate culture of the concern Volkswagen Group, highlighted the main principles: high performance, exemplary behavior, active participation, social responsibility. Described Toyota corporate culture based on the principles of continuous improvement and respect for people. Studied Daimler corporate culture, based on four fundamental values: enthusiasm, respect, professional integrity and discipline. Considered Ford corporate culture, based on the One Ford strategy. Explored BMW Group corporate culture, characterized by a clear responsibility and mutual respect. The author offer diversity approach as a factor affecting the success of the company. Studied the role of national culture in the corporate culture formation.

Keywords: corporate culture; organizational culture; human capital; principles; corporate values; company ideology; sustainability.

REFERENCES

1. Armstrong M. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami. – 10-e izd. – SPb: Piter, 2009. – 848 s.
2. Vesnin V.R. Menedzhment: ucheb. – 3-e izd. – M.: TK Velbi, Izd-vo Prospekt, 2006. – 504 s.
3. Gadieva M.B. Rol' i mesto cheloveka v sovremennoy ekonomike // Zhurnal Innovatsii i investitsii, 2014. №2. S. 90.
4. Latyshev I.O. Vliyanie investitsiy v kul'turu na formirovanie natsional'nogo chelovecheskogo kapitala // Internet-zhurnal Naukovedenie. 2014. №2 (21). S.52.
5. Markeeva B.E. Osobennosti menedzhmenta v sovremennykh nemetskikh kompaniyakh // Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologiy. 2014. № 3 [Elektronnyy resurs]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3898> (data obrashcheniya: 10.10.2014).
6. Mirosnichenko A.N. Upravlenie chelovecheskimi resursami organizatsii. [Elektronnyy resurs] Rezhim dostupa: http://free.megacampus.ru/xbookM0022/index.html?go=part-020*page.htm, svobodnyy.
7. Spivak V.A. Korporativnaya kul'tura. – SPb: Piter, 2001. – 416 s.: il. – (Seriya «Uchebniki dlya vuzov»).
8. Kharrison L., Khantington S. Kul'tura imeet znachenie. Kakim obrazom tsennosti sposobstvuyut obshchestvennomu progressu. – M.: Moskovskaya shkola politicheskikh issledovaniy, 2002. – 320 s.
9. Sheyn E.X. Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo / Per. s angl. pod red. V. A. Spivaka. – SPb: Piter, 2002. – 336 s: il. – (Seriya «Teoriya i praktika menedzhmenta»).
10. Hofstede, Geert (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2. URL: <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>. DOI: 10.9707/2307-0919.1014