****

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение…………………………………………………………........................ | 3 |
| 1 Теоретические основы процесса разработки корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании...………………………………….. | 5 |
| 1.1 Понятие и сущность корпоративной культуры………………………... | 5 |
|  1.2 Структура корпоративной культуры организации….…………….…… | 9 |
| 1.3 Роль корпоративной культуры в стратегическом развитии компании**………………………………………………………………..** | 12 |
| 2 Анализ корпоративной культуры и ее влияние на стратегию развития компании……..……………………………………………………………... | 18 |
| 2.1 Общая характеристика компании «Универсал онлайн»………………. | 18 |
| 2.2 Анализ корпоративной культуры компании ООО «Универсал онлайн» ………………………………………………………………… | 19 |
| 2.3 Оценка структурных элементов корпоративной культуры компании ООО «Универсал онлайн»……...………………………………….. | 23 |
| 3 Рекомендации по разработке корпоративной культуры, поддерживающей стратегию развития компании………………………… | 33 |
| Заключение……………………………………………………………………… | 36 |
| Список использованных источников………………………………………….. | 38 |

## Введение

Актуальность темы курсовой работы обусловлена тем, что вопрос разработки корпоративной культуры, которая будет поддерживать стратегию развития организации, выходит на первый план для многих предприятий. Неуклонно возрастает роль корпоративной культуры в общей стратегии развития организаций. Однако, по данным Ассоциации менеджеров, только 23 % российских компаний имеют специальные департаменты, занимающиеся формированием и внедрением корпоративных ценностей. Перед остальными фирмами открывается широкое поле совершенствования. Им еще предстоит осознать значимость корпоративной культуры, которую все чаще называют нематериальной основой развития и успеха любой организации.

В настоящее время интерес к изучению взаимоотношений между организационной культурой и эффективностью организации возрастает. Значительное число публикаций посвящено стратегическим аспектам развития организации, в них культура рассматривается как конкурентное преимущество компании.

В то же время ощущается дефицит работ, отражающих многоаспектный анализ взаимовлияния корпоративной культуры и эффективности деятельности предприятий.

Корпоративная культура является «душой» организации, устанавливающей невидимые направляющие рычаги. На стадии реализации стратегии значительные усилия прилагаются для  приведения организационной культуры в соответствии с выбранной стратегией. Поэтому уже на этапе формирования стратегии необходимо анализировать ее соответствие культуре компании и учитывать необходимость  изменения корпоративной культуры.

Объектом исследования курсовой работы выступила компания «Универсал онлайн».

Предметом исследования выступает корпоративная культура, поддерживающая стратегию развития компании «Универсал онлайн».

Цель данной работы – исследовать корпоративную культуру, поддерживающую стратегию развития компании и предложить свои рекомендации по ее усовершенствованию.

Цель исследования обусловила постановку следующих задач:

* рассмотреть понятие и сущность корпоративной культуры;
* определить влияние корпоративной культуры на стратегическое развитие организации;
* провести анализ развития корпоративной культуры, поддерживающей стратегию развития компании «Универсал онлайн»;
* дать рекомендации по разработке корпоративной культуры, поддерживающей стратегию развития компании.

В соответствии с целями и задачами курсовой работы была определена ее структура. Работа состоит из введения, 3 глав, состоящих из 7 пунктов, заключения и списка использованных источников.

В исследовании применялись общенаучные методы сравнительный, а также частно-научные методы: метод системного анализа и статистический.

**1 Теоретические основы процесса разработки корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании**

* 1. **Понятие и сущность корпоративной культуры**

В последнее время вопросы корпоративной культуры, особенно в больших организациях, все больше привлекают внимание теоретиков и практиков управления. Понятие относительно новое и недостаточно освещено с научной точки зрения, как в нашей стране, так и за рубежом.

По сути, понятие корпоративной культуры предполагает свод основных положений в компании с набором социальных норм и ценностей, которые разделяют большинство работников. Корпоративная культура - это сложнейшая совокупность различных систем поведения, касающихся как персонала, так и руководителей. В некотором смысле она играет роль кнута и пряника, мотивируя сотрудников к соблюдению принятых правил, и, одновременно, давая уверенность в будущем и возможность продвижения по карьерной лестнице.

Носителями корпоративной культуры в компании являются абсолютно все – от простой уборщицы, до генерального директора.

У любого взрослого человека складывается своя модель поведения и восприятия окружающего мира, изменить которые практически невозможно. При работе в коллективе с другими сотрудниками это различное мировосприятие неизбежно приводит к спорам и конфликтам, которые резко снижают эффективность работы компании.

Поэтому, в тех компаниях, где нет сформированной корпоративной культуры, нет и налаженного командного труда.

Офис компании, без преувеличения, должен стать для сотрудников вторым, а, для многих, и первым, домом, в котором действуют свои правила и существуют определенные цели. Соответственно, и взаимоотношения между членами коллектива должны быть такими, чтобы они понимали друг друга без слов, а вероятность возникновения конфликтов была сведена к минимуму.

Корпоративная культура это целая модель поведения и взаимоотношений, которая не сводится к простому уставу или своду правил. Она не может быть универсальной и должна учитывать специфику деятельности компании, состав коллектива ее сотрудников, взаимоотношения с клиентами и ряд других важных моментов.

В любом коллективе неизбежно происходит формирование взаимоотношений и правил, появляются свои лидеры и те, на ком, как говорят, «можно ездить». Если этот процесс пущен на самотек, то его результат может быть негативным в плане эффективной работы компании. Поэтому необходимо изначально формировать корпоративную культуру в том русле, которое выгодно руководителю. Любую проблему проще предусмотреть заранее, чем потом заниматься ее разрешением.

Корпоративная культура - это сложное явление, не всегда лежащее на поверхности, ее трудно «пощупать». Если можно говорить о том, что организация имеет душу, то этой душой является организационная культура.

Понятие «корпоративная культура» возникает в США в 1970-е годы. Одной из причин зарождения организационной культуры стало устойчивое падение результативности, производительности и гордости за выполненную работу у американских рабочих, что вынудило менеджеров обратить внимание на вопросы философии, деловой этики и т.п. Среди ученых, занимающихся вопросами организационной культуры, такие как Эдгар Шейн-основатель школы и направления «Организационная психология», К. Камерон, Р. Куинн, Р.Д. Льюис, А. Пиз, Ф. Лютенс [1].

Можно выделить следующие важнейшие компоненты взглядов на понятие «корпоративная культура»:

* корпоративная культура - совокупность материальных, духовных, социальных ценностей, созданных и создаваемых сотрудниками компании в процессе трудовой деятельности и отражающих неповторимость, индивидуальность данной организации;
* в зависимости от этапа развития компании ценности могут существовать в различных формах: в форме предположений (на этапе активного поиска своей культуры), убеждений, установок и ценностных ориентации (когда культура сложилась в основном), норм поведения, правил общения и стандартов трудовой деятельности (при полностью сформировавшейся культуре);
* наиболее значимыми элементами культуры признаются ценности, миссия, цели компании, кодексы и нормы поведения, традиции и ритуалы;
* ценности и элементы культуры не требуют доказательств, принимаются на веру, передаются от поколения к поколению, формируя корпоративный дух компании, соответствующий ее идеальным устремлениям;
* основу большинства трактовок составляет понимание культуры в широком аспекте.

Корпоративная культура состоит[3]:

* Символика, идеология, ценности, цели, девиз, ритуалы компании;
* социальных норм поведения в компании;
* системы коммуникаций в компании;
* положения каждого человека в компании.
* утвержденной системы лидерства;
* стилей решения конфликтных ситуаций.

Можно выделить основные принципы формирования корпоративной культуры.

Во-первых, свобода. Каждому человеку жизненно необходимо ощущение свободы, иначе личность, зажатая в неприемлемые ей рамки, придет к внутреннему конфликту. Должно быть мягкое ограничение личной свободы общими ценностями и целями компании. При большем ощущении свободы в компании, тем вернее сотрудник будет следовать принципам коллектива.

Во-вторых, справедливость. Корпоративная культура предназначена для объединения сообщества людей. Все мероприятия и правила должны подчеркивать равенство свобод и привилегий сотрудников независимо от их должностей.

В-третьих, общечеловеческие духовные ценности. Не следует приводить к внутреннему конфликту сотрудников в выборе между общечеловеческими духовными ценностями и корпоративной культурой.

Изучение опыта разработки корпоративной культуры позволили выделить ряд типичных ошибок:

* административное насаждение правил и норм.  Введение системы штрафов, контроль за сотрудником и прочие устрашающие меры. В результате происходит построение бизнеса на страхах, а основное место будет занимать культ руководства. Безуспешными оказываются все попытки по формированию корпоративной культуры;
* назначение ответственных за создание корпоративной культуры. Нередко формируются целые отделы, сотрудники которых начинают четко определять термин «корпоративной культуры» с выработкой её принципов. Разработанные принципы корпоративной культуры указываются в официальных документах. Но внедрение таких мер сталкивается с серьезными преградами. При недостаточном понимании данного предмета, меры сотрудников ограничиваются созданием неорганичной псевдокультуры, которая не будет полноценно воспринята коллективом;
* привлечение внешних специалистов. При осознании недостатков корпоративной культуры, но без понимания способов их компенсации, руководитель начинает привлекать внешних консультантов. Но даже отличный идеолог не сможет настроить идеальную корпоративную культуру.

**1.2 Структура корпоративной культуры организации**

 Структура корпоративной культуры представлена на рисунке 1.

******

Рисунок 1 – Структура корпоративной культуры организации[4]

Философия компании является основополагающим элементом корпоративной культуры, влияющим на все остальные. Она представляет из себя развернутое изложение морально-этических и деловых норм, принципов, которыми руководствуются сотрудники фирмы.

Философия включает в себя:

* + миссию фирмы, т.е. стратегическую цель, выражающую смысл существования; общепризнанное предназначение организации, которое предприятие хочет иметь в обществе («изменим жизнь к лучшему»);
	+ ценности. Под ценностями организации понимаются устойчивые убеждения о предпочтении одного представления по отношению к другому. Ценности всегда предполагают выбор, и каждая организация выстраивает свою иерархию приоритетов на данный период жизнедеятельности;
	+ для того, чтобы ценности не оставались простой декларацией, необходимо перевести их в принципы, т.е. основополагающие правила жизнедеятельности фирмы. Они помогают раскрыть смысл, который вкладывается в обозначенные ценности в конкретной организации.

Ценностно-нормативная культура помогает практически реализовать заявленные ценности и принципы организации, сделать их нормами повседневного поведения[4].

Во второй блок входят следующие элементы:

* этический кодекс - свод правил, опубликованный для ознакомления и принятия сотрудниками и партнерами организации. Не забывайте, что реклама, переходящая из уст в уста, является не только лучшей, но и наиболее эффективной. Единственный ее недостаток -это то, что ее невозможно купить, ее нужно заработать.
* этическая памятка - письменное напоминание основных требований к работе и деловому общению сотрудникам организации. Может быть оформлена как индивидуальная карманная или настольная карточка, а также как информационный стенд;
* этическая экспертиза - анализ новых проектов, влияющих на репутацию организации;
* фирменные стандарты прописывают процедуры деятельности, их цель - исключить типовые ошибки, превратить удачные ситуации в успешные технологии;

Третьим блоком можно выделить культуру внутренних коммуникаций, которая говорит о способах и качестве распространяемой информации на предприятии. В данный блок входят следующие элементы:

* собрания и совещания являются формой непосредственного общения "глаза в глаза" и передачи информации "из рук в руки". К ним относятся также личные встречи с руководителем. Они могут быть официальными - "кабинетными" - или неофициальными, "за чашкой чая";
* информационные стенды и корпоративные издания - это формы опосредованного общения. Преимущество их в том, что они информируют большое количество сотрудников, партнеров и клиентов;

корпоративные издания (журналы, газеты, бюллетени, листовки) могут быть адресованы: только персоналу, или только клиентам, или тем и другим одновременно. Например: журнал "Мир ORIFLAME" и журнал Mare Kay "Аплодисменты" издаются для консультантов и дистрибьютеров этих косметических компаний, журнал екатеринбургской компании "Калина" "Калина news" - для клиентов, а "Наша газета" компании "Уралсвязинформ" - и для сотрудников, и для клиентов[4].

Четвертый блок - социально-психологическая культура, который определяет состояние межличностных и групповых отношений в компании. В четвертый блок входят:

* социально-психологический климат характеризует стиль лидерства и взаимоотношений сотрудников, уровень вовлеченности персонала в деятельность компании, и степень удовлетворенности ею, умение разрешать конфликты, способность доверять партнерам, подчиненным и начальника;
* система мотивации и стимулирования персонала предполагает набор экономических, социальных и моральных способов развития профессиональной активности.

Событийная культура включает в себя:

* корпоративные мифы, легенды, байки - способы неформальной коммуникации, обозначающие основные идеи и ценности конкретной организации в образно-символической форме. В мифах философия организации получает наглядную форму и становится доступной для восприятия всех членов группы.
* обряды, как и мифы, конкретизируют ценности организации. Обряд инсценирует миф через условно-символическое действие. Поводом для него становятся наиболее значимые события из жизни организации, такие, как принятие новых сотрудников (обряд посвящения), признание заслуг (обряд чествования), события личной жизни (дни рождения, свадьбы). Наряду с цельным обрядом в практике часто используются и отдельные обрядовые действия: поздравления, тосты, застолья;

Важные обряды образуют корпоративные праздники, т.е. торжества, изъятые из повседневности. Таковыми могут быть: "красные даты календаря", т.е. государственные праздники, религиозные праздники, профессиональные праздники или оригинальные, т.е. самобытные праздники конкретной организации.

Культура внешней идентификации включает в себя[4]:

* фирменный цвет;
* товарный знак;
* слоган;
* логотип.

Все эти элементы определяют фирменный стиль компании, обеспечивающий визуальное и смысловое единство товаров и услуг, всей исходящей от фирмы информации, ее внутреннего и внешнего оформления.

**1.3 Роль корпоративной культуры в стратегическом развитии компании**

Для успешной реализации выбранной стратегии необходимым условием является сильная корпоративная культура. Американские исследователи Г. Шварц и С. Дэвис выделяют 3 зоны риска не реализации стратегии: зону незначительного риска, зону управляемого риска и зону недопустимого риска, которые отражают разную совместимость задач стратегии и корпоративной культуры соответственно (рисунок 2) [8]. Исходя из этого, делаем вывод, что между стратегией и корпоративной культурой организации существует тесная взаимосвязь.

Каждая компания сегодня имеет свою уникальную культурную среду, которая определяется собственной деловой философией и принципами, своим подходом к постановке задач и их решению и т. д. Структура культуры определяется такими элементами как ее ценности, убеждения, традиции и правила, стиль работы и внутренняя производственная среда.

Большинство менеджеров успешных компаний подтверждают тот факт, что культура компании - это один из факторов конкурентного преимущества как фактор успешной реализации стратегии (соответственно, или препятствие), потому что прочные культурные традиции и тесное соответствие стратегии и культуры - это мощные рычаги воздействия на людей с целью улучшения результатов работы. Организация, где господствует дух высокой результативности, делает упор на высокие достижения и отличную работу. Ее культура ориентирована на результаты, а руководство придерживается политики и методов, которые вдохновляют людей, то есть ориентация такой культуры на активацию человеческого фактора.

Чаще всего корпоративная культура рассматривается как система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми членами коллектива компании (или большинством). Это и наличие традиций, ритуалов, «дух коллектива, команды». Ее основная функция состоит в том, чтобы создать ощущение идентичности у всех членов организации, образ коллективного «Мы».

Однако важно иметь в виду, что корпоративная культура не является статичной. Изменения, возникающие во внешней среде, требуют принятия новых подходов к решению проблем, новых поведенческих стандартов. Опыт западных компаний показывает, что корпоративная культура может оказывать не только позитивное, но и негативное влияние на реализацию стратегии. Одним из инструментов, позволяющих привести в соответствие стратегию бизнеса и корпоративную культуру, является матрица Шварца и Дэвиса, представленная на рисунке 2.



Рисунок 2- Матрица оценки культурного риска (Г. Шварц, С. Дэвис) [8]

Выделяют 4 варианта интеграции стратегии и корпоративной культуры:

* + стратегия подстраивается под корпоративную культуру (проявляется тенденция к ослаблению усилий, т. к. успех считается само собой разумеющимся);
	+ корпоративная культура игнорируется (такой подход приводит к конфликтам и организационным кризисам);
	+ стратегия, которая не соответствует корпоративной культуре, отвергается;
	+ предпринимается попытка интегрировать корпоративную культуру с выбранной стратегией, изменив или «навязав» новую систему ценностей и норм поведения работников, ориентируя их на достижение стратегических целей.

Рассмотрим типы корпоративных культур и их влияние на процесс реализации стратегии.

Сильная корпоративная культура представлена принципами, неразрывно связанными с трудовой деятельностью. Как правило, имеется четко сформулированная миссия, а нормы поведения не меняются при смене руководства компании. Развитию культуры способствуют наличие сильного лидера, приверженность установленным традициям и искренняя забота о благополучии клиентов, работников и акционеров. Конфликт между стратегией и сильной культурой возникает при быстром изменении внешней среды. В этом случае  требуются масштабные изменения.

Слабая корпоративная культура отличается наличием множества субкультур, отсутствием системы ценностей, слабыми связями между подразделениями. Компанию сотрудники считают лишь местом получения дохода, отсутствует общее понимание целей. Культура оказывает недостаточную поддержку реализации стратегии: не препятствует, но и не содействует этому процессу.

Нездоровая культура  ухудшает общую производительность компании. Характеристиками нездоровой культуры являются:

- политизация внутренней среды;

- враждебное отношение к изменениям;

- продвижение по службе жестких исполнителей.

Адаптивные культуры характеризуются маневренностью, способностью эффективно реагировать и подстраиваться под изменяющиеся условия. При адаптивных культурах сотрудники не боятся изменений, при этом компания занимает активную позицию в выявлении и оценке проблем, поиске, принятии и выполнении решений. В таких компаниях создается культура, обеспечивающая постоянное воспроизводство ключевых ценностей и принципов. Одна из отличительных черт адаптивной культуры - это учет интересов всех партнеров при принятии решений и изменении внешних условий[4].

Изменение культуры с целью приведения ее в соответствие со стратегией может быть реализовано через следующие направления:

- показательные мероприятия по изменению культуры, в том числе, создание образов для подражания, поощрение сотрудников, чья деятельность соответствует требованиям;

- действенные мероприятия по изменению, например решительная реорганизация, смена состава менеджеров, материальное поощрение, увязанное с реальными результатами работы;

- не только построение, но и развитие корпоративной культуры за счет декларирования и последующего внедрения в культуру ценностей и этики;

- формирование системы поощрения для поддержки стратегии, в том числе присутствие финансовых и нематериальных стимулов и баланс между поощрением и наказанием.

Тесная взаимосвязь корпоративной культуры и стратегии является действенным способом управления персоналом, помогающим повысить эффективность его работы в соответствии с выбранной стратегией компании. Достигается это двумя путями. С одной стороны, соответствие стратегии бизнеса корпоративной культуре позволяет сотрудникам не тратить понапрасну время на выяснение того, что и как им нужно делать - обладая системой ценностей и норм поведения, принятых в данной организации, они осуществляют свою деятельность в соответствии с данными стандартами.

С другой стороны, корпоративная культура, которая поддерживает стратегию, превращает работу в образ жизни, мотивируя сотрудников на достижение стратегических целей. Она обеспечивает лояльность сотрудников идеалам компании и их вовлеченность в трудовой процесс.

В качестве примера приведем компанию Toyota, которая благодаря тесной взаимосвязи выбранной стратегии и сложившейся корпоративной культуры, смогла завоевать американский автомобильный рынок в 70-х гг. прошлого столетия[8].

Корпоративная культура - это один из важнейших стратегических инструментов компании. Рассогласованность между стратегией и корпоративной культурой ведет к снижению эффективности производства, к демотивации сотрудников, и как следствие, к ухудшению качества выпускаемой продукции.

Обратимся к российской практике. Отличительной особенностью российских компаний является тот факт, что принципы корпоративной культуры формировались стихийно и в сжатые сроки при полном отсутствии поддержки со стороны государства. Следствием этого явился низкий уровень корпоративной культуры на российских предприятиях, что ведет к их недостаточной эффективности и конкурентоспособности, а также непривлекательности этих компаний для внутренних и внешних инвесторов.

Формированию высокой культуры, которая благоприятно способствует реализации стратегии компании, способствуют 3 фактора:

* + основатель или сильный лидер, который устанавливает ценности, принципы и методы реализации поставленных задач;
	+ искренняя приверженность компании этим заповедям при реализации стратегии;
	+ подлинная забота о покупателе, работниках и акционерах.

Таким образом, можно прийти к выводу, что корпоративная культура организации является частью Стратегии компании. Или взаимопроникающими и взаимозависимыми элементами единого целого

**2 Анализ корпоративной культуры и ее влияние на стратегию развития компании**

**2.1 Общая характеристика компании «Универсал онлайн»**

Компания ООО «Универсал онлайн» осуществляет консалтинговую деятельность в г. Краснодаре по адресу Офицерская 36. Компания зарекомендовала себя как серьезная, стабильная организация, грамотно организующая свою деятельность. Специалисты компании помогут не только по вопросам бухгалтерии, но и по юридическим вопросам. Сотрудники владеют законодательной базой, оперативно реагируют на текущие изменения в области налогового, бухгалтерского законодательства. При сотрудничестве с компанией исключен риск утечки информации, т.к. компания гарантирует конфиденциальность. Стоит отметить, что сотрудники компании могут оказывать консультационные услуги своим клиентам по текущим вопросам онлайн. Основным принципом работы с партнерами компании является нацеленность на 100 % качественный результат.

Все сотрудники компании обладают уникальным опытом, а также регулярно проходят курсы по повышению и подтверждению квалификации.

Компания ООО «Универсал онлайн» работает с различными аудиторскими компаниями, чтобы в сложных ситуациях привлекать экспертов к решению любых задач.

Можно выделить ряд конкурентных преимуществ компании, которые позволяют развиваться в условиях высокой конкуренции на рынке консалтинговых услуг[20]:

* полное сопровождение компаний – от регистрации ИП и Юр. лиц до их реорганизации и ликвидации;
* комплексное обслуживание – юридические и бухгалтерские услуги;
* сопровождение в судебных делах и помощь взыскания долгов;
* составление любых бухгалтерских документов;
* помесячное бухгалтерское сопровождение;
* возможность получить консультацию по телефону;
* выгодные [цены на услуги](https://universal-online.ru/tsenyi/).

**2.2 Анализ корпоративной культуры компании ООО «Универсал онлайн»**

Проанализируем корпоративную культуру предприятия на основании различных признаков. Начнем с классификации С. Ханди, которая предполагает оценку корпоративной культуры по характеру взаимоотношений, которые сложились внутри организации.

Корпоративная культура «Универсал онлайн», главным образом, относится к культуре задачи, т.е. ориентируется на решение задач. Работники «Универсал онлайн» выделяются высоким профессионализмом (это дипломированные специалисты с опытом работы), что обуславливает эффективность деятельности организации. В связи с этим, диапазон сфер, в рамках которых поступают заказы на различные работы, достаточно широкий, знание каждого из данных видов деятельности далеко не всегда входит в компетенцию сотрудников компании «Универсал онлайн», несмотря на их широкий кругозор и значительную эрудицию. В этих нередких случаях руководства «Универсал онлайн» в лице Марии Гедзь привлекают специалистов со стороны, зарекомендовавших себя в областях, в которых необходимо получение знаний. Руководитель компании «Универсал онлайн» при принятии решения задачи выполняет роли информатора, координатора действий других сотрудников, контролера за соблюдением правил и процедур и становится непосредственным лидером при внесении своего профессионального вклада в рамках областей своей эрудиции. При осуществлении контроля, руководителем предприятия групповые нормы корпоративной культуры никогда не бывают существенно затронуты: контроль носит хоть и постоянный, но поверхностный и ненавязчивый характер. Большинство решений принимаются совместно. Результат деятельности компании «Универсал онлайн» при выполнении проекта зависит от коллективных усилий, поэтому коллективные интересы на предприятии всегда важнее личных.

Успешность деятельности предприятия зависит от способности коллектива повысить эффективность работы и объединить личные цели сотрудника с целями организации. Все действие руководителя предприятия организационного характера направлены на:

- обеспечение более эффективного объединения людей для достижения общей цели через рациональную организацию коммуникаций;

- обеспечение условий, необходимых для раскрытия трудового и личностного потенциала сотрудников;

- создание условий для проявления инициативы.

Оценка деятельности сотрудников зависит от общего результата и личного вклада сотрудника. Однако заработная плата работников «Универсал онлайн» формируется достаточно субъективно – многое зависит от руководителя предприятия. При прочих равных условиях существует процент от общего ФЗП, получаемый каждым из сотрудников, однако данный процент всегда варьируется и определяется директором предприятия. Такое положение дел отрицательно влияет на корпоративность внутри коллектива. Организация обладает высокой адаптивностью, т. к. каждая группа содержит все необходимые элементы, позволяющие принимать решения. Корпоративная культура компании «Универсал онлайн» характеризуется продуктивными и легкими отношениями между сотрудниками, причем взаимоуважение основано на способностях, а не на поле и возрасте. Корпоративная культура компании «Универсал онлайн» также имеет свойства, негативно сказывающиеся на деятельности предприятия:

* трудности управления подвижной организацией. Если ресурсы станут менее доступны, руководитель начнет испытывать необходимость контролировать работу и результаты, негативно влияя при этом на ценности корпоративной культуры. Мораль группы в этом случае будет падать, работа - приносить меньше удовлетворения, и сотрудники начнут действовать в своих личных интересах. Это сделает необходимым установление определенных правил и процедур работы. В этом случае у корпоративной культуры «Универсал онлайн» может возникнуть тенденция перехода от культуры задачи к ролевой культуре или культуре власти.
* трудности достижения и поддержания профессионализма. В данном направлении особая роль отведена самостоятельному образованию сотрудников, что требует от них определенных качеств и навыков, а также обеспечения условий для самостоятельного образования (с этой целью на всех компьютерах в офисе компании «Универсал онлайн» установлена сеть Internet, а также имеется небольшая библиотека). Корпоративная культура «Универсал онлайн», в рамках которой делается акцент на коллектив, возможности специалистов, вознаграждение по результату и объединение личных и групповых целей, согласуется с современными тенденциями к изменениям и адаптации, индивидуальной свободе и низкому различию статуса, хотя данная культура и не является универсальной.

По степени общности корпоративная культура компании «Универсал онлайн» относится к доминирующей организационной культуре, хотя правильнее было бы определить ее как тотальную. Человек, не разделяющий ценностей корпоративной культуры данного предприятия в конечном итоге покидает его.

Для определения принадлежности корпоративной культуры «Универсал онлайн» по степени поддержания ценностей следует проанализировать ее по нескольким критериям:

* «глубина» корпоративной культуры, определяемая количеством и устойчивостью важнейших убеждений, разделяемых работниками. Корпоративная культура «Универсал онлайн», несмотря на небольшой срок деятельности предприятия (4 года) уже успела укорениться в представлениях и взглядах сотрудников предприятия, как на поверхностном уровне (внешний имидж предприятия, стиль одежды и поведения), так и на внутреннем (общие ценности, девизы, мероприятия).
* степень разделения корпоративной культуры членами организации. Можно утверждать полное принятие всех аспектов корпоративной культуры «Универсал онлайн» всеми его сотрудниками, и, как следствие, отсутствие субкультур.
* ясность приоритетов, создаваемая высшим руководством. Культура задачи, к которой принадлежит корпоративная культура «Универсал онлайн», предполагает осуществление постановки целей и задач руководителем предприятия для дальнейшего их решения всем коллективом, что требует предоставления сотрудникам предприятия полной информации по рассматриваемым вопросам и разграничение приоритетов деятельности. Вовлечение сотрудников в разработку проектов и оказание услуг осуществляется на всех стадиях работы предприятия.

Таким образом, исходя из анализа факторов «силы» корпоративной культуры, корпоративная культура компании «Универсал онлайн» принадлежит к умеренно сильному типу, которому свойственны укорененные, поддерживаемые и широко распространенные ценности. Но небольшой срок осуществления деятельности предприятия указывает на тенденцию дальнейшего укрепления корпоративной культуры по мере работы, если курс формирования корпоративной культуры не изменится посредством воздействия руководства. Известно, что недостатком сильной корпоративной культуры является ее сопротивление всем нововведениям. Но данное явление не наблюдается в организационной культуре «Универсал онлайн», что обусловлено ее построением по типу культуры задачи и ценностями предприятия, предполагающими открытость всему новому.

Проведем оценку корпоративной культуры компании по характеру влияния на результаты деятельности предприятия. Корпоративная культура «Универсал онлайн» является позитивной, т.к. она оказывает стимулирующее воздействие на деятельность организации и развитие последней. Корпоративную культуру «Универсал онлайн» можно характеризовать как личностно-ориентированную (стимулирующую раскрытие потенциала личности в рамках коллективных интересов), интегративную (вбирающую в себя все лучшие качества организационных культур передовых организаций) и стабильную (разделяемую всеми сотрудниками и на этой основе глубоко проникающую во все их действия, хотя и трансформирующуюся периодически под воздействием адаптации к внешней среде и новым задачам).

**2.3 Оценка структурных элементов корпоративной культуры компании ООО «Универсал онлайн»**

Для анализа структурных элементов корпоративной культуры компании «Универсал онлайн» были использованы следующие методы исследования:

- наблюдение;

- интервью с руководителем предприятия;

- опрос членов производственной группы;

- анализ производственной документации, отражающей характер активности и результаты деятельности группы.

Шейн Э. считает, что культуру нужно изучать на трех уровнях: поверхностном, среднем и глубинном. Эти уровни, по сути, характеризуют глубину исследования [19].

На основании этого, были выделены и проанализированы уровни корпоративной культуры данного предприятия.

Поверхностный (то, что воспринимается человеческими чувствами). Здесь в наибольшей степени применяется метод наблюдения, особенно первичного. На поверхностном уровне можно отметить следующие характеристики корпоративной культуры «Универсал онлайн»:

- непосредственные и легкие взаимоотношения между сотрудниками;

- универсальный молодежно-деловой стиль одежды (джинсы, свитера и рубашки);

- харизматичная и располагающая к себе личность директора предприятия, создающего впечатление простого в общении человека и высоко эрудированного профессионала;

- демократический стиль руководства; - относительно свободный график работы.

Следующий уровень - подповерхностный (верования и ценности, сознательно разделяемые членами организации). Для анализа этого уровня использовались все вышеперечисленные методы исследования корпоративной культуры и выявлялись следующие ценности и верования, присущие организационной культуре. В корпоративной культуре «Универсал онлайн» такими ценностями и верованиями являются:

- уважение достоинства и умений каждого за счет поощрения высокого уровня производительности и совместной работы;

- поощрение свободного обмена информацией, высокой ответственности руководителей за развитие своих подчиненных;

- поощрение инициативы и оправданного риска каждого работника, поддержка взаимного уважения и человеческого достоинства;

- стимулирование индивидуальных способностей через надлежащее обучение и повышение квалификации, распределение ответственности;

- обеспечение равных условий для развития и вознаграждения работников;

- уважение прав личности;

- широкие внутрифирменные связи;

- честность;

- идентификация с фирмой;

- простота организационного устройства.

Далее следует глубинный уровень (скрытые, бессознательно принимаемые на веру предположения и атрибуты поведения). На компанию «Универсал онлайн»» в рамках корпоративной культуры предусмотрены следующие верования и предположения данного уровня:

- лидер, который доверяет другим и в которого верят;

- особое внимание уделяется людям и производительности;

- особое чувство удовлетворенности и принадлежности, присущее всем;

- общий эмоциональный подъем, касающийся работы и будущего;

- чувство удовлетворения, связанное с исполнительским мастерством, вложенными в общее дело усилиями и вознаграждением.

Среди объективных элементов корпоративной культуры «Универсал онлайн» можно отметить:

- расположение офиса в центре города;

- скромное, но высоко функциональное оформление офиса;

- наличие необходимого компьютерного оборудования, оргтехники (принтер, сканер и пр.) и оборудования, способствующего созданию комфортных условий труда (вентилятор, обогреватель);

- наличие и расположение стандартной офисной мебели;

- наличие охраняемой стоянки перед входом в офисное здание.

Фундаментальные ценности, выраженные в материальных образах, могут быть представлены в следующем виде:

* символ - это объект, действие или событие, доносящее до людей важнейшие ценности организации. В компании «Универсал онлайн» разработан и зарегистрирован в соответствующих органах фирменный знак и печать, способствующие идентификации сотрудников с организацией и, в связи с этим, поддержанию корпоративной культуры. Данные символы носят официальный характер и необходимы для успешной деятельности предприятия, в целом. Примерами менее формальных символов, в большей степени отражающих ценности корпоративной культуры «Универсал онлайн», являются разработанные для размещения рекламы в будущем буклеты, ориентированные на развитие внешних элементов корпоративной культуры и символизирующие возможности быстрого и качественного выполнения работы и оказания услуг.
* предания - это основанные на происходивших в компании реальных событиях, часто повторяемые повествования, известные всем сотрудникам организации. В компании «Универсал онлайн» имеют место определенные истории, ставшие легендами, которые, в основном, носят комический характер. Подобные истории, как правило, не характеризуются значительной ценностной ориентацией, поэтому это можно отметить, как определенный пробел в построении корпоративной культуры.
* герой - человек, олицетворяющий собой дела, подвиги, характер или атрибуты корпоративной культуры. Образцом для подражания в компании «Универсал онлайн» является руководитель – Гедзь Мария сочетающая в своей личности большинство ценностей, провозглашенных в рамках корпоративной культуры. Это наиболее образованный и эрудированный человек на предприятии: два диплома о высшем образовании. Кроме того, руководитель «Универсал онлайн» обладает набором личностных качеств, позволяющих эффективно согласовывать действия сотрудников предприятия для достижения общей цели. За небольшой промежуток времени функционирования предприятия пока не накопилось большое количество историй, ярко демонстрирующих ценностную ориентацию действий руководителя, хотя факт его высокого авторитета в компании является неоспоримым.
* девиз - это предложение, в котором кратко формулируется основная ценность корпоративной культуры. Корпоративная культура «Универсал онлайн» предполагает наличие множества вышеописанных ценностей, внедрявшихся преимущественно на интуитивном, неявном уровне. Определенным образом сформулированных и активно внедряемых в корпоративную культуру лозунгов или девизов в настоящее время в компании не существует.
* организационные церемонии - это особые плановые мероприятия, проводимые для того, чтобы привести сотрудникам предприятия наиболее яркие примеры выражения организационных ценностей. Как таковых, организационных церемоний в компании «Универсал онлайн» нет.
* корпоративные мероприятия – необходимы для налаживания отношений между сотрудниками. В «Универсал онлайн» достаточно активно проводятся корпоративные мероприятия, которые обычно организуются спонтанно и несистемно. Инициатива подобных мероприятий, как правило, исходит снизу (дни рождения, покупка машины или просто приятное завершение рабочего дня).

Корпоративные мероприятия помимо траты времени, денег и здоровья способствуют укреплению коммуникаций между сотрудниками предприятия, и, как следствие, способствуют поддержанию корпоративной культуры, в целом.

Далее проанализируем факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры в компании «Универсал онлайн». К факторам внешней адаптации относятся следующие:

* миссия и стратегия. Миссией «Универсал онлайн» является производство качественного продукта, отвечающего современным потребностям рынка, постоянно совершенствоваться самим и совершенствовать мир вокруг себя.
* цели. Цели «Универсал онлайн»:
* - формирование комплексного подхода к выполнению поставленных задач;
* - четкость и оперативность в решении поставленных задач.
* средства. В качестве средств для достижения вышеуказанных целей в «Универсал онлайн» выступает самая главная ценность организации – человеческий капитал. В этой связи осуществляется его постоянное обучение и развитие. Кроме этого, руководитель компании постоянно ищет способы повышения эффективности групповой коммуникации и кооперации для достижения лучших результатов.
* контроль. Деятельность каждого сотрудника «Универсал онлайн» подлежит постоянному мягкому контролю со стороны руководителя компании, не затрагивающему нормы корпоративной культуры. Деятельность предприятия оценивается, в основном, по коллективному результату, поэтому некоторый контроль друг за другом осуществляют все сотрудники организации.
* корректировка поведения. В «Универсал онлайн» поощрение или наказание работника за выполнение или невыполнение возложенных на него задач осуществляется посредством экономических (размер зарплаты) и социально-психологических методов (одобрение или неодобрение).

Среди факторов внутренней интеграции необходимо отметить следующие:

* общий язык. Язык общения в «Универсал онлайн» дружественно-деловой.
* критерии входа/выхода из организации. Люди, работающие в «Универсал онлайн» должны обладать рядом качеств: самостоятельность, инициативность, коммуникабельность, высокий уровень профессионализма, способность к самостоятельному обучению, самоорганизация для работы при свободном графике, умение работать в команде, готовность к командировкам.

В большинстве случаев наличие или отсутствие этих качеств определяет возможность для человека перенимать ценности и нормы корпоративной культуры и работать на данном предприятии.

* власть и статус. Власть в компании «Универсал онлайн» распространяется, в основном, на руководителя, но при решении задач коллективом она имеет тенденцию переходить от одного сотрудника к другому в зависимости от рассматриваемой области, где степень компетенции работников различается. За руководителем в этом случае лишь функция координации, если он сам не выступает профессионалом в анализируемой области.
* личностные отношения. «Универсал онлайн» свойственен высокий уровень неформальных отношений. Личные отношения характеризуются высокой степенью открытости и доверительности. Сотрудники за пять лет совместной работы в небольшом коллективе очень хорошо узнали друг друга, и их взаимоотношения напоминают взаимоотношения семьи.
* идеология и религия (определение значения и роли указанных феноменов в организационной жизни). Сотрудники «Универсал онлайн» отличаются высокой лояльностью к различным конфессиям и идеологическим воззрениям, но их объединяет интерес к этим вопросам.

Это явление характеризуется большой любознательностью сотрудников, распространяющуюся на сферы культуры, политики, искусства и т.д. Несмотря на то, что воздействие вышеуказанных факторов значительно, большое влияние на формирование корпоративной культуры оказывает личная культура руководителя предприятия.

С целью оценки удовлетворенности работниками условиями труда и системой мотивации, было проведено тестирование - метод исследования, позволяющий охватить большое число людей, не затрачивая при этом, много времени и поэтому, не отвлекая их от рабочего процесса. Однако важно правильно составить перечень вопросов - понятных всем и небольшое их количество. Так как тестирование предполагает выбор ответа из предложенных, то ответ может неточно совпадать с действительностью, ведь невозможно предугадать все возможные ответы. Всего в «Универсал онлайн» работает 15 человек. Опрос был проведен среди 12 человек, в связи с тем, что трое отсутствовали на рабочих места по уважительным причинам.

С помощью тестирования были получены следующие данные:

- средний возраст сотрудников на предприятии 32,5 лет;

- средний стаж работы на данном предприятии 2 года.

Размер заработной платы устраивает 35 % опрошенных, не устраивает - 55 %, остальные затруднились ответить.

Сам процесс выполняемой работы оценили по пятибалльной шкале на 4 и 5 соответственно 58 % и 29 %, что составляет абсолютное большинство. Перспективы профессионального и служебного роста видят 38 %, не видят 15 %. 42 % опрашиваемых сотрудников не интересуются перспективами роста. Это объясняется средним возрастом работником.

Взаимоотношения с непосредственным руководителем вполне удовлетворяют 67 %. Скорее удовлетворяют, чем нет 25 %, не смогли ответить 8 % опрашиваемых. Важность и ответственность выполняемой работы удовлетворяет 50 %, скорее удовлетворяют, чем нет 33 %, не смогли ответить 17 % опрашиваемых. Условия труда оценили на 1 балл 11 %, на 2 балла 12 %, на 3 балла 40 %, на 4 балла 21 %, на 5 – 16 %.

Надежной и дающей уверенность в завтрашнем дне работу считают 33 % - вполне; 25 % считают ее скорее надежной, чем нет. Совершенно не удовлетворяет надежность работы 17 %, не смогли определиться 25 %. Свою работу считают уважаемой широким кругом людей 42 % и 21 % тоже в этом почти уверены. 4 % скорее не удовлетворяет возможность выполнять уважаемую работу, и 33 % не смогли сказать. О том, насколько эффективна работа в целом, мнения разошлись: 2, 3 и 4 балла поставили одинаковое количество человек - по 25 %. Остальные 25 % поделили мнения «вполне удовлетворяет эффективность» и «совершенно не удовлетворяет». Абсолютное большинство людей удовлетворяют взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе – 79 %. 21 % считают, что взаимоотношения скорее удовлетворяют, чем нет. Режим работы удовлетворяет 45 % работников вполне, 45 % тоже скорее удовлетворяет, чем нет, 3 % не определились, и 7 % предпочли бы другой режим. Работа как средство достижения успеха в жизни воспринимают 33 %. Еще 29 % тоже близки к этому. 17 % не могут сказать, удовлетворяет ли их работа как средство достижения успеха в жизни или нет, а 21 % опрашиваемых совершенно не удовлетворяет. В ходе исследования был выявлен уровень социально-психологического климата

Проанализировав организационную культуру компании «Универсал онлайн», можно отметить принадлежность организационной культуры организации по характеру взаимоотношений к культуре задачи, характеризующейся ориентацией на результат, командным способом работы, высокой адаптацией к внешним условиям, коллективной оценкой труда, высоким уровнем профессионализма сотрудников.

По степени общности организационная культура «Универсал онлайн» относится к доминирующей, по степени ускоренности ценностей и верований - к сильной.

По степени влияния на результаты труда организационная культура «Универсал онлайн» относится к положительной. Элементы организационной культуры «Универсал онлайн» на поверхностном уровне включают в себя высокий уровень коммуникаций, молодежно-деловой стиль одежды, демократичность стиля руководства, авторитет руководителя, свободный график работы. На подповерхностном уровне – командный способ работы, оценка по вкладу в общий результат, интенсивные информационные потоки, поощрения инициативы и творчества сотрудников, честность, простота организационного устройства. На глубинном уровне – доверительные отношения, внимание к людям, оптимизм, развитое чувство удовлетворенности от результатов труда и принадлежности к группе.

К объективным элементам организационной культуры «Универсал онлайн» относятся следующие: скромное оформление офиса, центральное расположение относительно границ города, наличие необходимых единиц мебели и оборудования. Фундаментальные ценности организационной культуры (мифы, символы, лозунги, организационные церемонии и мероприятия) на предприятии выражены слабо. Данные анкетирования показывают значимость оплаты труда, как фактора мотивации для работников «Универсал онлайн», в целом работники не удовлетворены системой оплаты труда.

**3 Рекомендации по разработке корпоративной культуры, поддерживающей стратегию развития компании**

При изменении корпоративной культуры очень важно соблюдать постепенность и поэтапность нововведений, кроме того, не менее важно, чтобы элементы новой культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей компании. Нужно, чтобы новую культуру принимали и поддерживали все высшие руководители. Только в этом случае совершенствование корпоративной культуры в дальнейшем будет способствовать процветанию компании.

Важно указать, что при разработке и внедрении комплекса мероприятий, направленных на совершенствование корпоративной культуры необходимо принять во внимание следующие обстоятельства:

- подобный объем работы может быть качественно проведен только с привлечением консультантов по процессу (нужен «свежий взгляд», эти люди не находятся внутри самой корпорации и при этом не связаны формальными и неформальными производственными обязательствами перед работниками корпорации);

- привлечение только специалистов самой организации для выполнения данной работы в принципе не позволяет надеяться на достижение желаемого конечного результата (это люди системы, они уже работают в заданном режиме, существует определенная субординация и т.п.). Так, например, в практике западных организаций используется мониторинг корпоративной культуры, который называется «Engagement». Дословно переводится на русский язык как: дело, занятие, обязательство, помолвка, зацепление, включение. Он проводится консалтинговой компанией с помощью различных тестов и опросников.

Необходимо отметить, что данные мероприятия необходимо проводить комплексно, неразрывно друг от друга с применением современных методик управления и контроля с целью достижения максимального эффекта в усовершенствовании организационной культуры ООО «Универсал онайн».

Таким образом, к задачам формирования корпоративной культуры ООО «Универсал онайн» можно отнести формирование делового стиля одежды, соответствующее оформления офиса, частичная регламентация графика работы, поддержание положительных элементов корпоративной культуры, формирование благоприятного внутреннего и внешнего имиджа.

Для формирования необходимых элементов корпоративной культуры ООО «Универсал онайн» следует использовать следующие методы: разработка образных способов выражения ценностей корпоративной культуры, ролевое моделирование, формализация критериев оценки труда, кадровая политика, обеспечение информационных потоков, система мотивации и регулирование конфликтов.

Можно предложить компаниям использовать приемы реализации корпоративной культуры:

* размещение ценностей корпоративной культуры, правил и лозунгов в различных сообщениях, брошюрах, на стендах, страницах СМИ;
* регулярное проведение выступлений руководством компании, во время которых подробно рассматривает корпоративные ценности, правила и цели организации;
* особые традиции в компании – к примеру, организация торжеств в честь дня рождения организации, федеральных и профессиональных праздников;
* методы вдохновения сотрудников на работу – за счет выступления знаменитых людей, тренеров, лучших работников, освещающих цели и достижения перед коллективом;
* обучение персонала профессиональным навыкам, лидерству, личной эффективности и настройка на успешность;
* четко проработанная и прозрачная система мотивации персонала и формирование самомотивации;
* адаптация новичков, с ознакомлением корпоративной культурой и этикой поведения в коллективе;
* мероприятия по тимбилдингу;
* проведение спортивных мероприятий, экскурсий, турпоездок, совместного досуга вне стен организации;
* видеоролики, посвященные увлечениям сотрудников, проведенных мероприятий и торжеств.

Чтобы корпоративная культура работала на компанию, необходимо соблюдение главных принципов её формирования. Данное условие крайне важно для быстро растущих российских компаний. При ощущении последовательного, свободного и справедливого воплощения принципов корпоративной культуры, когда дела соответствуют словам, можно рассчитывать на успешность подобных изменений. Предстоит действительно сложная работа, однако результат полностью оправдывает подобные действия.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе исследования были изучены теоретические основы корпоративной культуры организации, определено влияние и взаимосвязь корпоративной культуры и стратегического развития компании, проведен анализ корпоративной культуры компании ООО «Универсал онайн» и даны рекомендации по повышению эффективности стратегического развития компании.

По итогам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

Понятие корпоративной культуры предполагает свод основных положений в компании с набором социальных норм и ценностей, которые разделяют большинство работников. Корпоративная культура - это сложнейшая совокупность различных систем поведения, касающихся как персонала, так и руководителей. В некотором смысле она играет роль кнута и пряника, мотивируя сотрудников к соблюдению принятых правил, и, одновременно, давая уверенность в будущем и возможность продвижения по карьерной лестнице.

Носителями корпоративной культуры в компании являются абсолютно все – от простой уборщицы, до генерального директора.

Корпоративная культура компании - это один из факторов конкурентного преимущества как фактор успешной реализации стратегии (соответственно, или препятствие), потому что прочные культурные традиции и тесное соответствие стратегии и культуры - это мощные рычаги воздействия на людей с целью улучшения результатов работы.

Для успешной реализации выбранной стратегии развития компании необходимым условием является сильная корпоративная культура.

Проанализировав корпоративную культуру ООО «Универсал онайн», можно отметить ее принадлежность по характеру взаимоотношений к культуре задачи; по степени общности организационная культура предприятия относятся к доминирующей, по степени укорененности ценностей и верований – к сильной; по степени влияния на результаты труда организационная культура ООО «Универсал онайн» относится к положительной.

Фундаментальные ценности организационной культуры (мифы, символы, лозунги, корпоративные церемонии и мероприятия) на предприятии выражены слабо.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1 Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура/ Т.Н. Персикова.- М.: Лотос,2014. – 224с.

2 Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство/ Э.Х. Шейн -СПб..: Питер, 2017. – 552с.

3 Козлов В.В. Роль персонала в формировании корпоративной культуры фирмы/ В.В.Козлов.- М.: Интра, 2006.– 356с

4 Красновский Ю.Ю. Социокультурные основы управления бизнес – организацией: учеб. пособие/ Ю.Ю. Красновский. - М.: Юнити-Дана, 2017.- 391с.

5 Иванова Е.А. Корпоративное управление: монография/ Е.А. Иванова.- М.: Феникс, Ростов-на-Дону, 2018.- 256с.

6 Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент / Р.И. Акмаева. – М.: Инфра-пресс, 2017. – 436с.

7 Иванов И.Н. Менеджмент корпораций/ И.Н. Иванов - М.:ДИС, 2017, 295с.

8 Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие / Т.О. Соломанидина.- М.:ИНФРА-М,2018. – 304с.

9 Коптелов А.А. Информационная культура корпорации: справочник по управлению персоналом/ А.А. Коптелов.- 2017, №12.

10 Яринина А. П. Внедрение изменений в корпоративную культуру// Справочник по управлению персоналом / А. П. Яринина.- 2017 №10

11 Горин А.Ж. Формирование корпоративной культуры // А.Ж. Горин.- М.: Социологические исследования, 2018.- №7.

12 Кирбирев В.Ю. Культурная революция: монография / В.Ю. Кирбирев.- М.: Управление компанией, 2017.- №3.

13 Лисева А. А. Организационно-методические аспекты корпоративной культуры / А. А. Лисева.-М.: Методы менеджмента качества, 2017.- №2.

14 Лисева А. А. Организационно-методические аспекты корпоративной культуры / А. А. Лисева.-М.: Методы менеджмента качества, 2017.- №3.

15 Сухорукова М. Я. Ценности как ключевой элемент организационной культуры/ М.Я. Сухорукова. –М.: Управление персоналом, 2015 -№4- С.56.

16 Тарасов В. К. Персонал — технология: отбор и подготовка / В. К. Тарасов. –М.: Управление персоналом, 2016 - № -6 –С.27.

17 Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2018.

18 Франклин Р. Особенности современной культуры // Р. Франклин. –М.: Управление персоналом, № 11, 2016.-с. 79-80

19 Богунец Е.А., Шарибжанова Г.Ф. Корпоративная культура как ключ к эффективной реализации стратегии// Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по мат. XIX междунар. студ. науч.-практ. конф. № 12(19). URL: https://nauchforum.ru/archive/MNF\_social/12(19).pdf (дата обращения: 17.12.2018)/

20 Официальный сайт компании ООО «Универсал онлайн».- Режим доступа: https://universal-online.ru/