

## **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В ОРГАНИЗАЦИИ**

Corporate culture in the organization

**Б.А. Воронин**, доктор юридических наук, профессор,

**М.С. Серебренникова**, старший преподаватель,

**Н.Б. Фатеева**, старший преподаватель

Уральского государственного аграрного университета

(Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, 42)

*Рецензент:* А.Н. Митин, доктор экономических наук, профессор

Уральского государственного юридического университета

### **Аннотация**

Эффективность деятельности организации определяется следующими факторами: техническим и организационным уровнем производства, квалификацией персонала, уровнем мотивации и оплаты труда, наличием стратегии развития. Эти механизмы обычно регламентируются в различных нормативных документах: технических паспортах, планах, программах, тарифной системе и других. В то же время в коллективе любой организации имеется такая сфера отношений, которая не поддается формальной регламентации. Эти отношения складываются в течение ряда лет по неписаным правилам под влиянием исторического опыта, менталитета людей, местных обычаев и традиций, духовных ценностей и вкусов.

Названные отношения проявляются в неформальном разделении труда, наличии неформальных лидеров, устоявшихся привычек и традиций, а также особого микроклимата в коллективе. Вся указанная сфера объединяется понятием «корпоративная (или организационная) культура».

Корпоративная (организационная) культура базируется на основополагающих ценностях, разделяемых членами компании. Эти ценности в разных корпорациях могут быть разными, и в том числе в зависимости от того, чьи интересы лежат в основе деятельности компании: самой компании в целом или отдельных ее членов. Из названных выше ценностей вытекают стили руководства, поведения, общения, деятельности.

Высокий уровень корпоративной культуры является важным стратегическим фактором, мобилизующим все структурные звенья организации и ее отдельных работников на достижение поставленных целей в рамках продекларированной миссии компании.

Вышеизложенное напрямую касается сельскохозяйственных организаций и в целом системы агропромышленного комплекса.

**Ключевые слова:** корпоративная (организационная) культура, ОАО «Полевской молочный комбинат», ОП «Камышловский молочный комбинат», кадровая политика.

### **Abstract**

The effectiveness of the organization is determined by the following factors: the technical and organizational level of production, the qualification of personnel, the level of motivation and labor, the existence of a development strategy. These mechanisms are usually regulated in various regulatory documents: technical passports, plans, programs, tariff system and others. At the same time, in the collective of any organization there is such a sphere of relations that does not lend itself to formal regulation. These relations develop over a number of years according to unwritten rules under the influence of historical experience, the mentality of people, local customs and traditions, spiritual values and tastes.

These relations are manifested in the informal division of labor, the presence of informal leaders, established habits and traditions, as well as a special micro-climate in the team. The whole sphere is united by the concept of "corporate (or organizational) culture".

Corporate (organizational) culture is based on the fundamental values shared by the members of the company. These values in different corporations can be different, including, depending on whose interests are at the heart of the company's activities: the company itself or its individual members. From the values mentioned above, the styles of leadership, behavior, communication, activity follow.

A high level of corporate culture is an important strategic factor that mobilizes all the structural faces of the organization and its individual employees to achieve their stated goals within the declared mission of the company.

The above is directly related to agricultural organizations and, in general, the agro-industrial complex.

**Keywords:** corporate (organizational) culture, JSC "Polevskoy Milk Plant", OP "Kamyshlovsky Dairy Plant", personnel policy.

### **Цель исследования.**

1. Изучение определения, функций, признаков, основных видов корпоративной культуры.
2. Анализ состояния корпоративной культуры как одного из способов мотивации персонала в организации пищевой промышленности.

**Методы исследования:** метод анализа, социологический, диалективный, историко-логический.

### **Результаты исследования.**

Корпоративная культура – это совокупность господствующих в организации ценностных представлений, норм и образцов поведения, определяющих смысл и модель деятельности сотрудников независимо от их должностного положения и функциональных обязанностей. Писанные и неписанные правила поведения складывались в профессиональных сообществах еще в средние века, причем нарушение их могло повлечь за собой исключение из сообщества. Сам термин «корпоративная культура» появился в XIX веке, он был сформулирован немецким фельдмаршалом Мольтке, который использовал его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде [3].

Со временем это понятие распространилось и на другие сферы, и в настоящий момент ни у кого не возникает сомнений по поводу значимости корпоративной культуры для успешного функционирования и процветания любой организации.

Корпоративная культура необходима в любой организации, она включает в себя целый ряд компонентов:

- представление о миссии (предназначении) организации, ее роли в обществе, основных целях и задачах деятельности;
- ценностные установки (понятия о допустимом и недопустимом), сквозь призму которых оцениваются все действия сотрудников;
- модели поведения (варианты реагирования) в различных ситуациях (как обычных, так и нестандартных);
- стиль руководства организацией (делегирование полномочий, принятие важных решений, обратная связь и пр.);
- действующая система коммуникации (обмен информацией и взаимодействие между структурными подразделениями организации и с внешним миром, принятые формы обращения «начальник-подчиненный» и «подчиненный-начальник»);
- нормы делового общения между членами коллектива и с клиентами (другими учреждениями, представителями власти, СМИ, широкой общественностью и т. д.);
- пути разрешения конфликтов (внутренних и внешних);
- принятые в организации традиции и обычаи (например, поздравление сотрудников с днем рождения, совместные выезды на природу и т. д.);
- символика организации (слоган, логотип, стиль одежды сотрудников и пр.).

При этом данные компоненты должны приниматься и поддерживаться всеми членами коллектива (или подавляющим их большинством).

Некоторые руководители рассматривают корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение [3].

Основные функции корпоративной культуры:

- имиджевая – сильная внутренняя культура помогает создавать положительный внешний образ организации;
- мотивационная – вдохновляет сотрудников на достижение поставленных целей и качественное выполнение рабочих задач;
- вовлекающая – активное участие каждого отдельного члена коллектива в жизни организации;
- идентифицирующая – способствует самоидентификации сотрудников, развивает ощущение собственной ценности и принадлежности к команде;
- адаптивная – помогает новым сотрудникам быстро вливаться в коллектив;
- управленческая – формирует нормы, правила управления командой, подразделениями;
- системообразующая – делает работу подразделений системной, упорядоченной и эффективной;
- маркетинговая – на основе целей, миссий и философии организации разрабатывается стратегия позиционирования на рынке.

Корпоративные ценности естественным образом формируют стиль коммуникации с клиентами и целевой аудиторией.

Зачастую в учреждениях культуры корпоративная культура складывается спонтанно и не выполняет в полной мере возлагаемых на нее функций.

Между тем формирование корпоративной культуры должно вестись целенаправленно и последовательно. Профессиональное сообщество уже начинает осознавать это. К примеру, вот выписка из Кодекса этики российского библиотекаря: «в отношениях с коллегами библиотекарь... участвует в формировании корпоративной культуры коллектива и следует ей в целях эффективной совместной работы и товарищеской взаимопомощи» [0].

Чтобы сформировать или корректировать корпоративную культуру, необходимо знать, какие её виды существуют.

Рассмотрим классификацию корпоративной культуры по отличительным признакам.

Преобладающий стиль управления организацией:

– авторитарный (директивный) – централизация власти, строгая служебная иерархия, тотальный контроль над сотрудниками. Руководитель принимает все решения единолично или в узком кругу ближайших сподвижников. Такой вид корпоративной культуры может быть эффективен в условиях антикризисного управления. Но поддерживать постоянно не рекомендуется, т.к. отрицательно влияет на морально-психологический климат в коллективе, ведет к снижению инициативы и личной ответственности сотрудников. Отсутствие обратной связи в отношениях подчиненный-начальник может негативно сказаться на деятельности организации в целом;

– либеральный (попустительский) – руководство организации не принимает активного участия в управлении коллективом, при разрешении возникающих проблем предпочитает не вмешиваться в назревающие конфликты. Данный вид корпоративной культуры может благополучно функционировать в творческих коллективах, при условии наличия у всех работников высокого уровня самодисциплины;

– демократический (коллегиальный) – рациональное распределение обязанностей между всеми членами коллектива, делегирование полномочий, коллегиальное принятие ключевых решений, наличие двухсторонней обратной связи. Данный стиль управления способствует формированию благоприятного психологического климата в коллективе, стимулирует лояльность и повышает личную ответственность сотрудников. Может вызывать затруднения при принятии решений в случае слишком большой разобщенности членов коллектива во взглядах на тот или иной вопрос. При недостаточном авторитете руководителя может привести к саботированию его решений и неуместной фамильярности в общении.

Уровень стабильности (устойчивости) корпоративной культуры:

– стабильная – постоянство и предельная четкость действующих в организации норм, традиций, правил поведения и прочих элементов организационной культуры. Недостатком является нежелание меняться в соответствии с современными реалиями (устоявшиеся, но уже устаревшие нормы и правила искореняются с трудом);

– нестабильная – неустойчивость (колебания) в общей системе управления организацией, отсутствие четких и единых для всех норм и правил поведения, избирательное отношение к разным членам коллектива.

Отсутствие четких норм и правил, разная реакция руководства на действия сотрудников в зависимости от настроения и прочих субъективных факторов сбивает с толку и демотивирует персонал. Нестабильная корпоративная культура может негативно сказаться на внешнем имидже организации. Данная корпоративная культура может быть уместна в небольших организациях без сложной иерархической структуры.

Степень соответствия личных и общественных интересов организации:

– интегрированная (высокая степень соответствия) – коллектив организации сплочен, внутри него формируется единое общественное мнение. Единство и сплоченность формируют командный дух, снижают уровень конфликтности, тем самым положительно влияя на конечную результативность деятельности всей организации;

– дезинтегрированная (низкая степень соответствия) – отсутствие единого общественного мнения, недовольство большинства сотрудников принятыми в организациях нормами и правилами поведения. Все это приводит к снижению эффективности работы и ухудшению имиджа организации в глазах общественности.

Общая направленность доминирующих в организации ценностей:

– лично ориентированная – основной ценностью организации является её персонал. Руководство стремится всячески поддерживать сотрудников, вникает в их потребности и проблемы. Большое внимание уделяется развитию человеческих ресурсов. Предоставление широких возможностей для профессиональной и творческой самореализации является хорошим стимулом для сотрудников, повышает степень их ответственности к возложенным обязанностям и уровень лояльности по отношению к работодателю. Если уделять большое внимание личным интересам отдельных сотрудников, может снижаться их производительность;

– функционально ориентированная – четкое выполнение функциональных алгоритмов деятельности с неукоснительным соблюдением всех существующих норм и требований. Личным интересам сотрудников уделяется минимум внимания. Игнорирование личных потребностей и возникающих у персонала проблем может негативно сказаться на конечных результатах деятельности организации.

В зависимости от характера влияния на конечные результаты деятельности организации выделяют позитивные и негативные корпоративные культуры.

Позитивная корпоративная культура должна способствовать повышению эффективности работы, оптимизации всех производственных процессов, непрерывному развитию самой организации и ее персонала, формированию комфортных условий и дружелюбной атмосферы в коллективе, повышению общественной значимости и статуса организации в соответствующей сфере деятельности (демократическая, стабильная, интегрированная, лично ориентированная).

Негативная корпоративная культура, наоборот, препятствует нормальному функционированию организации и выполнению ее миссии (авторитарная, нестабильная, дезинтегрированная, функционально ориентированная).

Понятно, что каждая из вышеперечисленных корпоративных культур имеет свои достоинства и недостатки. Поэтому одним из ключевых условий успешного менеджмента является гибкость всех элементов управления, в т. ч. и корпоративной культуры, умение оперативно и адекватно реагировать на происходящие изменения (как во внешней, так и во внутренней среде), оптимальное сочетание (комбинирование) различных стилей руководства с преобладанием одного, наиболее соответствующего складывающейся ситуации.

В высокоорганизованных учреждениях в периоды стабильного развития наиболее предпочтительной представляется демократическая интегрированная личностно ориентированная корпоративная культура [3].

Так как понятие «корпоративная культура» в бизнес-среде начали изучать в XX веке, сегодня некоторые классические модели потеряли свою актуальность. В современном бизнесе сформировались новые типы корпоративной культуры:

1. «Ролевая модель» – взаимоотношения сотрудников строятся на правилах и распределении обязанностей. Отличительная черта – наличие четкой иерархии, строгих должностных инструкций, правил, норм, дресс-кода, формальных коммуникации. Рабочий процесс продуман до мелочей, поэтому сбои в процессе сведены к минимуму. Такая модель используется в крупных компаниях. Главные ценности – надежность, практичность, рациональность, построение стабильной организации. Такая организация не может оперативно реагировать на внешние изменения, поэтому ролевая модель наиболее эффективна в условиях стабильного рынка.

2. «Dream Team» – командная модель корпоративной культуры, в которой нет ни должностных инструкций, ни конкретных обязанностей, ни дресс-кодов. Иерархия власти горизонтальная, общение неформальное. Ценности – командный дух, ответственность, свобода мысли, творчество. Идеология – только работая вместе, можно достичь чего-то большего.

3. «Семья» – наличие дружеской атмосферы внутри коллектива. Организация похожа на большую семью, а руководители отделов выступают в роли наставников, к которым всегда можно обратиться за советом. Особенность – преданность традициям, сплоченность и общность. Главная ценность организации – это люди (сотрудники и потребители). Забота о коллективе проявляется в комфортных условиях труда, социальной защите, поощрениях, поздравлениях и т.д. Поэтому фактор мотивации в такой модели имеет прямое влияние на эффективность работы.

4. «Рыночная модель» – коллектив таких организаций состоит из амбициозных, целеустремленных людей, которые активно борются за повышение, выгодный проект, премию и т.д. В данной организации человек ценен до тех пор, пока приносит ей прибыль.

Здесь прослеживается четкая иерархия, но, в отличие от «Ролевой модели», организация способна адаптироваться к внешним изменениям за счет сильных лидеров, которые не боятся рисковать. Ценности – репутация, лидерство, прибыль, достижение целей, стремление побеждать, конкурентоспособность.

5. «Фокус на результат» – особенность этой модели заключается в стремлении развиваться. Главные цели – достичь результата, реализовать проект, укрепить свои позиции на рынке. Здесь есть иерархия власти, субординация. Лидеры команды определяются профессиональными навыками, поэтому иерархия часто меняется. Кроме того, рядовые сотрудники не ограничиваются должностными инструкциями. Напротив, их часто привлекают для решения стратегических задач, открывая перед ними возможности развиваться во благо компании. Ценности – результат, профессионализм, корпоративный дух, стремление к цели, свобода в принятии решений.

Это основные виды корпоративной культуры. Но кроме них существуют смешанные типы, которые совмещают черты сразу нескольких моделей. Так происходит с организациями, которые:

- быстро развиваются;
- были поглощены другими организациями;
- сменили основной вид рыночной деятельности;
- переживают частую смену руководства [9].

Также особенности корпоративной культуры определяются сферой деятельности фирмы. Например, в банковском секторе она более строга, а поведение и требования к внешнему виду работников четко расписаны, в торговле она менее регламентирована и отличается самобытностью.

А вообще особенности корпоративной культуры определяются работающими в компании людьми, их привычками, ценностями, желаниями и т.д. Именно поэтому создано так много теорий и написаны различные руководства по организации труда, мотивации и сплочению команды сотрудников. Ведь все люди очень разные и требуют индивидуального подхода. Каждый человек стремится достичь своих личных целей, и задача менеджера по работе с персоналом – вовремя увидеть эти стремления и помочь реализовать их тем или иным образом. Чтобы успешно управлять другими людьми, сотрудник HR отдела должен неплохо разбираться в психологии.

Корпоративная культура – это не прихоть, а насущная потребность каждой компании. От того, насколько правильно она будет организована, зависит выживание фирмы в современных рыночных условиях. Только сильная сплоченная команда сотрудников приведет к настоящему успеху.

Рассмотрим, как корпоративная культура существует и развивается на предприятии пищевой промышленности. Это обособленное подразделение Открытого акционерного общества «Полевской молочной комбинат» – Камышловский молочный комбинат, находящийся в г. Камышлов.

Молочный комбинат начал свою деятельность с 19 января 2009 года, на заводе возрождена древняя традиция квасоварения. Предприятие осуществляет выпуск кваса исключительно живого брожения. На площадке установлено современное технологическое и фасовочное оборудование, позволяющее разливать квас в различные виды тары – плёнку, экологически чистую упаковку Эколин («кувшин»), а так же в ПЭТ бутылку, позволяющую сохранить яркость и резкость вкуса этого уникального, жаждоутоляющего напитка.

Квас производится исключительно из натуральных компонентов: двух видов ржаного солода, ржаной муки, воды и дрожжей. Благодаря процессу живого брожения квас сохраняет витамины и минералы, содержащиеся в злаках и дрожжах, и обретает аппетитный аромат ржаного хлеба.

Особенность кваса заключается в том, что вода для кваса набирается рядом с месторождением Обуховских минеральных вод и за счет этого дополнительно обогащается минеральными веществами.

Таблица 1

**Анализ кадровой политики ОП «Камышловский молочный комбинат»**

Направление кадровой политики	Декларация в ЛНА	Реализация на практике
1	2	3
Политика найма	Прием на работу производится на основании заключенного трудового договора. При заключении ТД лицо, поступающее на работу, предъявляет работодателю необходимые документы. В целях более полной оценки деловых и профессиональных качеств работодатель имеет право проверить профессиональную пригодность работника при приеме на работу. При приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника под роспись с ПВТР,	При приеме на работу заключается трудовой договор, новый работник предоставляет все необходимые документы работодателю. Работника знакомят под роспись с ПВТР, техникой безопасности и т.д. Проверка профессиональных качеств проводится во время работы нового сотрудника.

	провести вводные инструктажи.	
Политика обучения персонала	Работник имеет право на профессиональную подготовку, переподготовку, и повышение своей квалификации в порядке, установленном трудовым законодательством. Также работодатель должен способствовать работникам в повышении ими своей квалификации, совершенствовании своих профессиональных навыков путем направления на курсы и тренинги.	На данном предприятии к методам обучения можно отнести: «Наставничество» и инструктаж на рабочем месте, он применяется как для обучения ручному труду, так и для включения в организационные процессы. Курсы и тренинги вне предприятия проводятся редко.
Политика вознаграждения персонала	За высокопрофессиональное выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшения качества продукции, продолжительную и безупречную работу, инициативность, новаторство в труде и другие достижения в работе работодателем могут применяться следующие поощрения: объявление благодарности; начисление премии; награждение (ценным подарком, почетной грамотой Общества). Также, за счет прибыли, формируется смета на выплаты социального характера.	На предприятии преобладают не материальные поощрения (почетные грамоты, благодарности). Материальные поощрения бывают, но редко (за высокие показатели).
Политика в области продвижения персонала и карьеры	В результате проведения аттестации, комиссия может порекомендовать выдвинуть работника на вышестоящую должность.	Если есть вакансия руководителя, могут перевести сотрудника на вышестоящую должность и без аттестации.
Политика стабилизации кадрового состава	Создать условия для правильной организации труда работников, обеспечения трудовой и производственной дисциплины, повышение производи-	На предприятии условия для нормального труда не созданы (старые компьютеры, не предусмотрены

	тельности труда и улучшение условий труда.	комнаты приема пищи и т.д.).
Политика оценки достижения	Для объективной оценки определения соответствия работника занимаемой должности (выполняемой работе) и степени его квалификации на основе объективной оценки результатов его деятельности проводится аттестация персонала.	Для оценки проводится аттестации работников. Создается комиссия, раздаются тестовые задания, в результате даются рекомендации.
Политика в области сокращения (увольнение)	Прекращение трудового договора может иметь место только по основаниям, предусмотренным трудовым законодательством (ст. 77 ТК РФ). На основании ст. 80 ТК РФ работник имеет право расторгнуть свой трудовой договор, предупредив работодателя в письменной форме, не позднее, чем за две недели. Прекращение трудового договора оформляется приказом (распоряжением) работодателя. С приказом (распоряжением) работодателя о прекращении трудового договора работник должен быть ознакомлен под роспись.	Работника увольняют по следующим причинам: по инициативе работодателя, по инициативе работника и в связи с его выходом на пенсию. Прекращение трудового договора оформляется приказом.
Политика в области информирования персонала	Руководитель обязан своевременно знакомить работников под роспись с принимаемыми ЛНА, непосредственно связанными с их трудовой деятельностью.	Если происходят изменения в ЛНА, работника информируют под роспись.
Организационная структура и проектирование работ	Штатный состав формирует директор подразделения, который принимает на работу и увольняет с работы сотрудников в соответствии со штатным расписанием. Структуру и штат утверждает генеральный директор.	Директор утверждает штатный состав, а формирует его менеджер по УП.

Из анализа кадровой политики ОАО «Полевской молочной комбинат» ОП «Камышловский молочный комбинат» следует, что на предприятии существуют следующие документы, которые влияют на корпоративную культуру предприятия и мотивацию работников: Устав ОАО «Полевской молочной комбинат», ПВТР, Положение об оплате труда и премировании работников, Положение об аттестации работников.

На наш взгляд, можно порекомендовать дополнительно разработать кодекс деловой этики. Корпоративный кодекс деловой этики подходит для коммерческих, государственных, неправительственных компаний, а также для профессиональных, общественных, благотворительных учреждений.

Кодекс корпоративной этики – свод правил, которыми руководствуются все сотрудники организации. Руководящие принципы четко оформляются и прописываются. При этом кодекс должен основываться на стандартах и ценностях компании. В некоторых организациях существует ряд негласных правил, они могут оказывать негативное воздействие на эффективность труда, поэтому с ними следует бороться посредством закрепленных норм и принципов. Правильно разработанный свод правил, норм и положений увеличивает мотивацию персонала, вовлеченность, эффективность работы предприятия [8].

Содержание кодекса деловой этики ОАО «Полевской молочной комбинат» ОП «Камышловский молочный комбинат» может включать в себя:

1. Введение – обращение к сотрудникам с пояснением о предназначении документа и его содержании. Дополнительно можно указать имена и должности сотрудников, уполномоченных отвечать на возникшие в процессе чтения вопросы.
2. Задачи и применение настоящего кодекса деловой этики.
3. История компании – яркие события из жизни организации, ее путь, проекты, а также описание направления деятельности. Это важный раздел кодекса корпоративной этики, который должен быть доступен всем.
4. Организационная структура – представляется в виде схем в приложении (рисунок 1), при этом следует сделать краткое описание функций и основных задач всех подразделений.
5. Миссия предприятия – излагается четко, лаконично. Дополнительно нужно описать цели и принципы организации. Например, на сайте указана следующая миссия: «Миссией компании «Молочный кит» является обеспечение здоровья населения региона и России через поддержание и развитие предприятий по производству натуральных продуктов питания и напитков».

6. Процедуры компании – важная информация для всех сотрудников: прием на работу, адаптация, оценка деятельности работников, система обучения в компании, правила прекращения трудовых отношений.

7. Внутренний распорядок кодекса корпоративной этики – правила и график работы: рабочее время, выходные и праздники, отпуск, рабочее место, внешний вид.

8. Мотивационная политика компании – структура вознаграждения, виды премий, принципы и условия повышения уровня вознаграждения (можно описать на основе Положения об оплате труда и премировании работников).

9. Политика компании – конфиденциальность информации, общение внутри компании, корпоративные мероприятия.

10. Правила и инструкции – правила пользования служебным транспортом, правила работы с офисной техникой, а также электронной почтой и т.д.

11. Правила и принципы этичного поведения – правило взаимной ответственности, правило взаимодействия между работниками, правило взаимодействия с клиентами, правило управления конфликтами, правило деловых подарков, правило участия в политических действиях, правило противодействия коррупции и др.

12. Ответственность за выполнение правил и принципов, которые указаны в кодексе и ответственность за нарушение российского законодательства.

Составление документа – трудоемкое занятие, поэтому многие управляющие, а также владельцы компании просто копируют его у конкурентов. С ним не всегда знакомят подчиненных, а кодекс лежит просто так. Смысла в его составлении нет, если документ и правила активно не применяются коллективом.

Чтобы кодекс деловой этики действовал на предприятии необходимо создать приказ об его утверждении, а лучше принять Кодекс на общем собрании коллектива организации.

### **Выводы.**

В любой организации человек работает в окружении коллег, товарищей по работе. Он является членом формальных и неформальных групп. И это оказывает на него исключительно большое влияние, либо помогая более полно раскрываться его потенциалу, либо подавляя его способности и желания работать производительно, с полной отдачей. Группы играют очень важную роль в жизни каждого члена организации. Поэтому необходимо учитывать этот факт в построении работы организации, в управлении кадрами, рассматривая каждого работника как:

- индивида, обладающего набором определенных характеристик;
- специалиста, призванного выполнять определенную работу;

- члена группы, выполняющего определенную роль в групповом поведении;
- человека, который учится и меняет свое поведение в соответствии с определенными принципами.

Создание системы мотивации на основе корпоративной культуры позволит организации повысить эффективность производственно-хозяйственной деятельности и быть успешной в агробизнесе, так как выжить в современных рыночных условиях компания может только с сильной сплоченной командой всего персонала, то есть с эффективной корпоративной культурой.

### Библиографический список

1. Трудовой кодекс РФ [электронный ресурс]: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/).
2. Александрова Н.А, Воронин Б.А., Набоков В.И., Петрова Л.Н, Фатеева Н.Б. Управление персоналом организации: учебник / под ред. Н.А. Александровой. Екатеринбург: Изд-во УрГАУ, 2017. 225 с.
3. Ветчанова О.В. Имидж организации: стратегия формирования// Справочник руководителя учреждения культуры. 2013. № 6. 33-43 с.
4. Иванов И.Н. Менеджмент корпорации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2004. 366 с.
5. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. М.: Проспект, 2013. 64 с.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. М.: Проспект, 2013. 80 с.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 238 с.
8. Кодекс корпоративной этики: ненужный документ или руководство к действию? [электронный ресурс]: <https://www.hr-director.ru/article/66656-ggg-17-m5-kodeks-korporativnoy-etiki>.
9. Корпоративная культура в современном бизнесе [электронный ресурс]: <http://kirulanov.com/korporativnaya-kultura-v-sovremennom-biznese/>.
10. Новый Кодекс этики российского библиотекаря. Трушина И. А. [электронный ресурс]: [http://www.rba.ru/content/resources/publ/vyv\\_polntxt.php?id\\_doc=106](http://www.rba.ru/content/resources/publ/vyv_polntxt.php?id_doc=106).