

Стратегия развития трудовой активности персонала: формирование организационной культуры предприятия

© 2018 г. Н.Н. Саксина, С.А. Бабенко *

Статья посвящена актуальной проблеме – формированию организационной культуры предприятия, обеспечивающей достижение высокого уровня трудовой активности персонала. Авторами отмечаются значимость и эффективность применения в практике кадрового менеджмента социально-психологических методов управления.

Представлены концептуальные основы, отличительной особенностью которых является использование в рамках гуманистического подхода к управлению персоналом установленной и обоснованной взаимосвязи организационной культуры с категориями «социально-психологический климат» и «трудовая активность» персонала в ценностной среде предприятия. Формирование организационной культуры строится на достижении требуемого (нормативного) соотношения признаков трудовой активности персонала предприятия с ценностями его субъектов. Нормативная модель организационной культуры позволяет оценивать ценностную среду предприятия с констатацией типа трудовой активности персонала, выделением в ней зон культуры и климата, а также подготавливать эффективные управленческие решения по их корректировке.

Для реализации авторской концепции разработано методическое обеспечение формирования организационной культуры, включающее набор классификаторов типов трудовой активности и ценностей субъектов предприятия, методику оценки ценностной среды и обоснования управленческих решений. Особенностью разработок выступает их ориентация на инновационный тип трудовой активности персонала как наиболее эффективный.

Приведены результаты апробации методического обеспечения на промышленном предприятии, получившие положительную оценку руководства. Предложенные мероприятия позволят улучшить социально-психологический климат и укрепить организационную культуру.

Ключевые слова: организационная культура, социально-психологический климат, трудовая активность, персонал, нормативная модель, ценностная среда предприятия, инновационный тип

Введение

Организационная культура предприятия сегодня однозначно признается эффективным инструментом стратегического менеджмента. Так, проведенные теоретические и практические исследования подтверждают, что она позитивно влияет на деятельность компании. Однако до сих пор некоторые руководители считают процесс формирования организационной культуры стихийным, а следовательно, в полной мере данным инструментом управления не пользуются [1]. Те предприятия, которые все же пытаются задействовать организационную культуру, часто ограничиваются лишь формальными ее признаками: разработка кодекса этики и профессионального поведения в формате лозунгов, единый внешний вид, корпоративные мероприятия.

Процесс формирования организационной культуры предприятия, эффективной по отношению к персоналу, – процесс длительный, затратоемкий и достаточно сложный. Зачастую российские бизнесмены избегают дополнительных предпринимательских усилий в данном направлении, что обусловлено следующими обстоятельствами:

1) достаточно слабо просматривается связь между существующей оргкультурой и результатами работы коллектива;

2) получение сиюминутной выгоды гораздо привлекательнее, нежели ожидание сверхприбылей в будущем;

3) несмотря на многочисленные исследования сущности и оценки оргкультуры, отсутствует методическое обеспечение прикладного характера, которое стало бы инструкцией по ее содержанию и процессу формирования во взаимосвязи с трудовым поведением персонала.

Последнее обстоятельство и определило актуальность, цели и задачи авторского исследования.

* Саксина Н.Н., Бабенко С.А. — sacsina@mail.ru

Костромской государственный университет, 156005, Кострома, ул. Дзержинского, д. 17.

Концептуальные положения

Разработка методического обеспечения формирования организационной культуры осуществлялась в соответствии с обоснованными авторами теоретическими положениями о сущности организационной культуры предприятия и ее взаимосвязи с социально-психологическим климатом коллектива и трудовой активностью персонала [2–5].

Так, на основе анализа многочисленных трудов отечественных (Т.Ю. Соломанидина, И.В. Грошев, Н.И. Шаталова, О.Е. Стеклова, Е.Г. Молл и др.) [6–9] и зарубежных специалистов (Э. Шейн, И. Элвесон, Дж. Джонсон, М. Шульц и др.) [10–13] содержанием организационной культуры признаны исторически сложившиеся ценности, разделенные большинством членов коллектива, нормы и убеждения, характеризующие все аспекты внутренней среды предприятия. Социально-психологический климат, как подтверждают ученые в области психологи (В.М. Шепель, А.Н. Лутошкин, Г.А. Данилян и др.) [14–16], выражает некий общий настрой коллектива, существующую в нем систему отношений, что также определяет внутреннюю атмосферу предприятия. Доказано, что и организационная культура, и социально-психологический климат имеют ценностную природу, схожие факторы формирования и единые объекты приложения (организация, работник, коллектив, руководитель, работа). Авторские уточнения отличительных признаков обоих явлений представлены в **табл. 1**.

В ходе авторского исследования установлено, что действие организационной культуры и социально-психологического климата проявляется в психологическом состоянии личности работника и его поведении (трудовой активности). Категория «трудовая активность персонала» рассматривается

специалистами в области экономики, социологии и психологии. Социально-экономический взгляд (А.Я. Кибанов, Б.М. Генкин и др. [17, 18]) на данное понятие позволил выделить основные его элементы (**табл. 2**), показал связь со степенью реализации трудового потенциала работника и позволил говорить об определенном уровне развития.

Изучение многочисленных психологических исследований позволило авторам установить в трудовой активности главенство индивидуальных ценностей личности, обозначить основные связанные между собой ее признаки (способ поведения, притязания, удовлетворенность и отношения), а также найти общности в показателях оценки с организационной культурой и социально-психологическим климатом. Взаимосвязь всех трех явлений легла в основу понимания ценностной среды предприятия, которая включает субъектов как носителей ценностей и объекты, относительно которых формируются отношения и ценности.

Для обеспечения выполнения организационной культурой функции кадрового менеджмента по регулированию уровня трудовой активности персонала выбрана и содержательно обоснована система ценностей субъектов (руководство и работники) ценностной среды относительно ее объектов с выделением ценностей-целей, ценностей-средств и ценностей-отношений, которые, в свою очередь, соотносятся с признаками трудовой активности. Очевидно, что они едины и сопоставимы, но имеют разную направленность. Например, условия труда, с одной стороны, выражают ценности-цели работника в форме его притязаний, с другой – выступают ценностями-средствами руководства, с помощью которых достигаются результаты деятельности.

Таблица 1

Сравнительная характеристика организационной культуры и социально-психологического климата

[Comparative characteristics of organizational culture and socio-psychological climate]

Признаки сравнения	Организационная культура	Социально-психологический климат
Выражение ценностной природы	общие (разделенные) ценности субъектов предприятия	отношения к ценностям предприятия его субъектов
Проявление	реальная ситуация	настроение
Характер формирования	исторически сложившийся	стихийный
Уровень стабильности	высокий	низкий
Цель	поведение, обеспечивающее достижение целей бизнеса	–
Показатели оценки	наличие, уровень, тип культуры	удовлетворенность

Таблица 2

Основные элементы понятия «трудовая активность»

[The basic elements of the concept of «labor activity»]

Идентификация	Источник	Результат	Проявление
Отношения Трудовая деятельность Мера участия Степень использования Уровень интенсивности Степень реализации Стремление	Возможности и способности Трудовой потенциал Интеллектуальный и физический потенциал	Всестороннее развитие личности Изменения в личности Социальные изменения Сверхнормативные показатели Новое	Инициатива Творчество Энергичность Предприимчивость Изобретательность

Опираясь на гуманистическую концепцию кадрового менеджмента, рассматривающую работника как личность со своей системой ценностей, авторами рекомендовано трактовать трудовую активность персонала как свойство личности работника, состоящее в целенаправленном создании, развитии, мобилизации его трудового потенциала в ценностной среде предприятия и имеющее две формы проявления: внешнюю – как способ трудового поведения и внутреннюю – как позицию работника, определяющую этот способ поведения.

В целях формирования организационной культуры, принимая во внимание результаты обоснования системы ценностей субъектов предприятия, признаков трудовой активности, их взаимосвязи, уточнены следующие понятия:

- организационной культуры как системы соответствующих целям предприятия ценностей (ценностей-целей, ценностей-средств, ценностей-отношений) относительно объектов ценностной среды (сам работник, коллектив, руководитель, работа и организация), коррелирующих с признаками трудовой активности персонала, разделяемых большинством субъектов (работники, руководство), носящих исторически определенный и устойчивый характер, выступающих фактором трудовой активности персонала;

- социально-психологического климата как ситуационно преобладающей в коллективе сово-

купности отношений субъектов предприятия (работники, руководство) к объектам ценностной среды (сам работник, коллектив, руководитель, работа и организация) и их свойствам, коррелирующих с признаками трудовой активности персонала, имеющих стихийный и неустойчивый характер, выступающих фактором трудовой активности персонала;

- ценностной среды предприятия как системы ценностных установок субъектов предприятия (работник и руководство) относительно объектов (сам работник, коллектив, руководитель, работа и организация), содержание которой определяет социально-психологический климат и организационную культуру, а результат ее функционирования – трудовую активность персонала.

С учетом предложенного авторами механизма ценностного воздействия на персонал предприятия в ценностной среде [19] главным инструментом формирования организационной культуры выступает ее нормативная модель, которая отражает представление руководства об оптимальном составе ценностей. Данная модель, в свою очередь, служит критерием оценки ценностной среды предприятия, с учетом результатов которой обосновываются управленческие решения по корректировке уровня организационной культуры.

В соответствии с авторской концепцией формирования организационной культуры предпри-

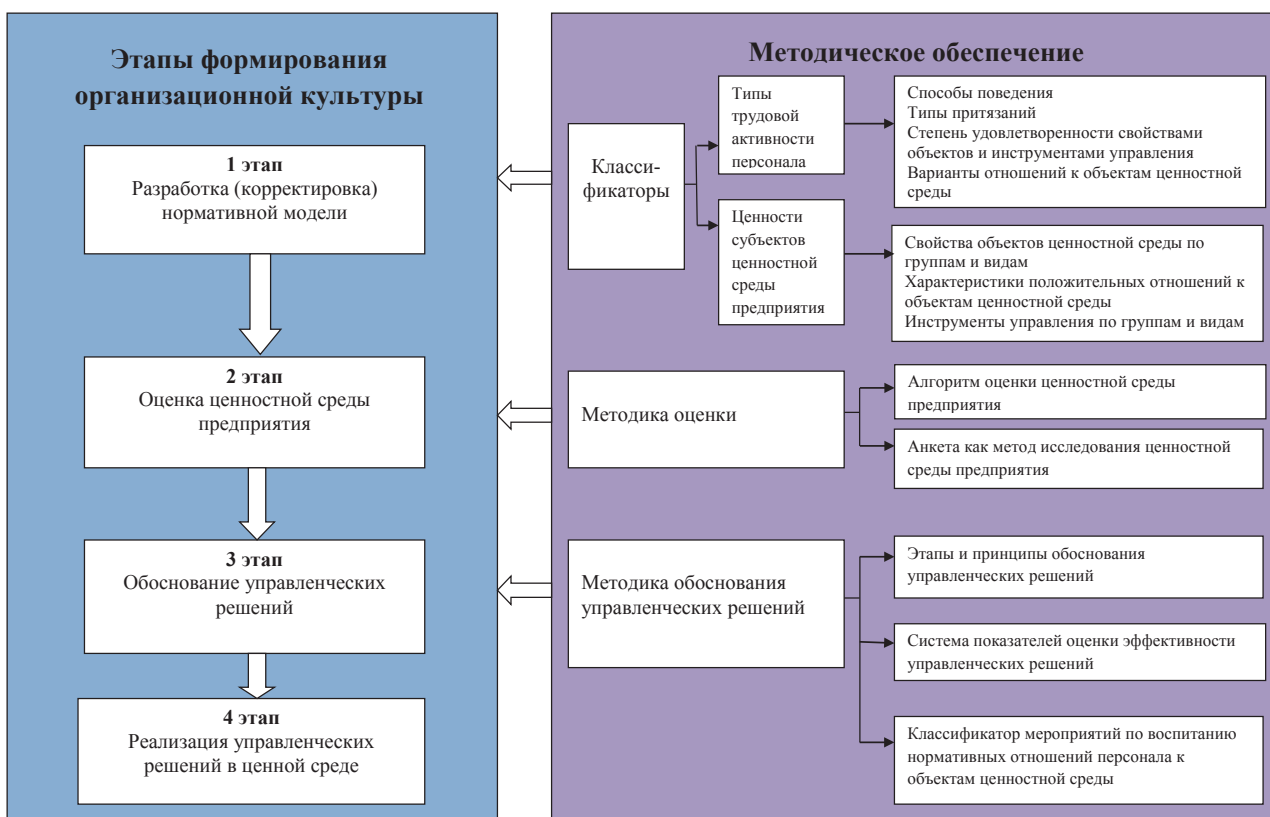


Рис. 1. Методическое организационное обеспечение формирования культуры по этапам
[Methodological organizational support for the formation of culture in stages]

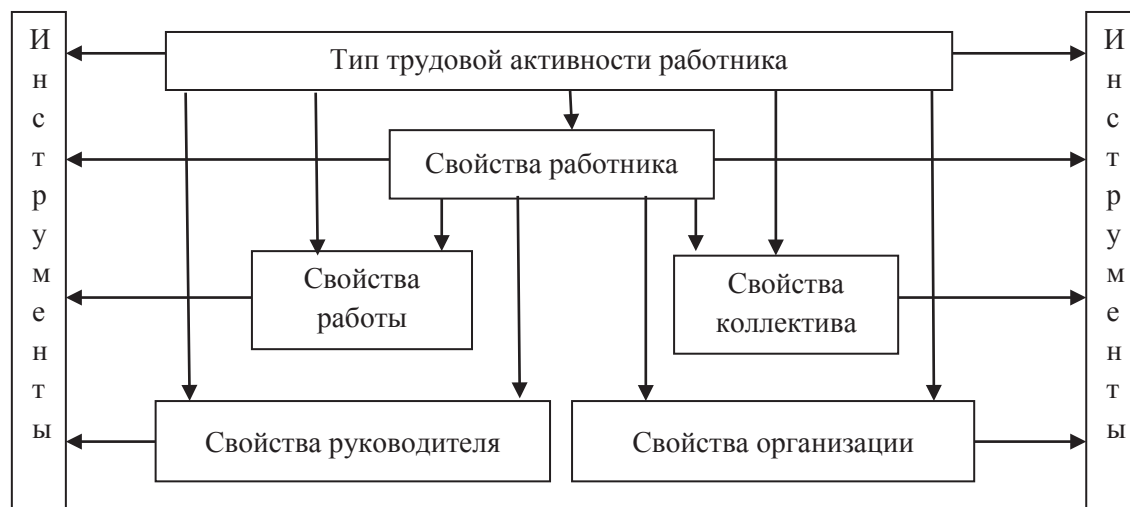


Рис. 2. Схема нормативной модели организационной культуры предприятия
 [Scheme of normative model of organizational culture of the enterprise]

ятия разработано его методическое обеспечение. Ориентиром выступило достижение инновационного типа трудовой активности персонала путем непрерывного воздействия на ценностную среду предприятия. Структура авторского методического обеспечения по этапам представлена на **рис. 1**.

Под разработкой нормативной модели организационной культуры предприятия понимается процесс формирования состава образующих ее ценностей как элемента организационной стратегии. Исходной позицией выступает авторское содержание структуры такой модели (**рис. 2**), которое учитывает:

- выявленную ранее взаимосвязь ценностей субъектов предприятия и признаков трудовой активности персонала;
- схему взаимодействия признаков трудовой активности персонала;
- выражение уровня трудовой активности персонала посредством ее типизации.

Представленная нормативная модель организационной культуры отражает желаемый руководством тип трудовой активности персонала, достижение которого обеспечивается соответствующими (нормативными) свойствами работника, свойствами других объектов ценностной среды предприятия, а также применяемыми руководством инструментами управления.

Для наполнения конкретным содержанием нормативной модели предложено методическое обеспечение, которое включает классификаторы типов трудовой активности персонала и ценностей субъектов ценностной среды предприятия.

Для разработки первого классификатора были изучены имеющиеся в литературе по кадровому менеджменту виды активности персонала (деловая (трудовая), творческая, общественная) [18], в работах по психологии – ее типы (потребление, позна-

ние, общение, игра, творчество и т.п.) [20], в трудах по социологии – виды (производственная, общественная, познавательная, творческая, духовная, коммуникационная) и модели (пассивно-адаптивная, латентная, инструментальная, самостоятельная) [21–23]. Поскольку понятие «активность работника» в социально-экономической трактовке выражает меру, интенсивность деятельности, результативность, социологи и экономисты говорят об уровне активности (творческий, репродуктивно-творческий, репродуктивный, пассивный, отрицательный) [24].

Авторская типизация трудовой активности в отличие от рассмотренных классификаций призвана учитывать все выделенные в ней признаки. Для детализации каждого типа предложены классификаторы способов поведения, типов притязаний, вариантов отношений к объектам ценностной среды предприятия и степени удовлетворенности инструментами управления и свойствами ее объектов.

Поведение персонала характеризуется двумя крайними способами, отличающимися степенью интенсивности и результативности: исполнительское и инициативное. Обоснование строилось с учетом:

- 1) психологических представлений об активности как свойстве саморазвития личности;
- 2) экономических трактовок активности как степени реализации потенций работника;
- 3) социологических исследований в области содержания активности, которые связывают внешнее ее проявление с ответственным и добросовестным трудом, самостоятельностью, инициативностью, перевыполнением норм труда, творчеством [25].

Притязания в структуре трудовой активности личности выступают неким ее предельным значением, поскольку отражают степень готовности работника реализовывать свой трудовой потенциал и



Рис. 3. Типизация притязаний работника
[Typification of an employee's claims]

направленность его усилий. При построении классификатора притязаний, который представлен в виде матрицы на **рис. 3**, авторы ставили перед собой цель увязать способы трудового поведения с конкретными характеристиками внутренней активности работника и состоянием ценностной среды предприятия.

По результатам исследования притязания личности работника предприятия реализуются в его трудовой деятельности посредством создания определенных условий. Согласно сущности психической деятельности личности данные условия действуют через формирование определенных отношений к ним. В авторской трактовке данные отношения выражаются двумя группами:

1) отношения к объектам ценностной среды предприятия. Они обеспечивают устойчивость трудовой активности персонала, поскольку отражают жизненную позицию личности, что близко к ценностям. Исключая наличие отрицательно настроенного персонала, отношения к объектам ценностной среды предлагается характеризовать: к организации, коллективу и руководителю – как благоприятные и неблагоприятные; к себе (работнику) – как уверенность в собственных возможностях или неуверенность; к работе – заинтересованное и незаинтересованное;

2) отношения к условиям среды предприятия, то есть к свойствам объектов и инструментам управления. Будучи более динамичными, они характеризуют ситуационность трудовой активности персонала и выражаются степенью удовлетворенности притязаний личности работника (высокая, низкая).

Тип трудовой активности персонала выражается в сочетании между собой способа поведения, типа притязаний, отношения к тому или иному объекту ценностной среды, удовлетворенности (неудовлетворенности) условиями среды. Предложены следующие типы трудовой активности персонала предпри-

ятия: долженствующий, коллективный, ожидающий, презентующий, инновационный.

Рассмотрим крайние типы трудовой активности персонала. Например, при инновационном типе активности работник готов к самостоятельному выполнению работы с максимальными усилиями, уверен в себе, положительно относится к коллективу, руководителю и организации, заинтересован в труде и удовлетворен условиями трудового процесса, проявляет инициативу в труде, собственном развитии, общественной жизни коллектива и организации в целом. Работник долженствующего типа активности лишь добросовестно выполняет свои должностные обязанности, характеризуется, напротив, низкими притязаниями и неуверенностью в себе, отсутствием приверженности организации, но заинтересованностью в труде. Промежуточные типы трудовой активности имеют некоторые отклонения от крайних по признакам трудовой активности. Так, при коллективном типе трудовой активности персонала наблюдаются доброжелательные отношения в коллективе, что и обеспечивает инициативное поведение, возможно, только в части коллективных мероприятий. Работник ожидающего типа трудовой активности не проявляет инициативу, поскольку не удовлетворены его высокие притязания. При презентующем типе, наоборот, работник всячески себя проявляет, не имея при этом внутренней мотивации.

Предложенные автором типы трудовой активности персонала, а также классификаторы составляющих их признаков трудовой активности не являются исчерпывающими и могут быть дополнены или конкретизированы.

Классификатор ценностей субъектов ценностной среды предприятия структурирован по следующим направлениям: свойства объектов ценностной среды предприятия, инструменты управления, характеристики положительных отношений к объек-

Таблица 4

Классификатор свойств объектов среды предприятия и отношений к ним персонала [The classifier of properties of objects of the environment of the enterprise and relations to them of the personnel]		
Объекты ценностной среды предприятия	Свойства объектов ценностной среды предприятия по группам	Отношение работника к объектам ценностной среды предприятия
Коллектив	<u>Деловые</u> Сплоченность Сотрудничество Бесконфликтность Организованность Соревновательность Слаженность <u>Личные</u> Групповые интересы Уважение друг к другу Взаимопомощь и взаимовыручка Доброжелательность и юмор Доверие Сопереживание Открытость Семейственность Единодушие Неформальные отношения	Удовлетворенность отношениями Чувство социальной ответственности Готовность к сотрудничеству и взаимопомощи Гордость за коллектив Готовность принять новичков
Группа инструментов	Виды инструментов	Отношение работника
Кадровая политика	Отбор персонала (личные качества) Кадровое планирование Развитие и обучение Перемещение (профессиональный рост) Система стимулирования (результат, подчинение, помощь другим, предложения, спасение, результаты обучения, выполнение обязанностей, преданность делу, грамоты, подарки) и наказания (выговоры, штрафы) Оценка и аттестация	Удовлетворенность

там ценностной среды. При обосновании содержания учитывались:

- наиболее распространенные в теории и практике кадрового менеджмента свойства объектов и инструменты управления;
- подходы к содержанию и оценке организационной культуры и социально-психологического климата, представленные в работах экономистов и психологов;
- экономические трактовки объектов ценностной среды и их характеристики;
- взаимное влияние между собой отношений к объектам ценностной среды.

Перечень свойств объектов, отношений к ним, инструментов управления является открытым и может быть расширен и дополнен в зависимости от целей управления, видения руководства и возможностей предприятия.

Фрагмент предложенного автором классификатора свойств объектов ценностной среды предприятия, инструментов управления, объединенных в группы, а также отношений к ним персонала приведен в **табл. 4**.

Для реализации второго этапа формирования организационной культуры разработан алгоритм оценки ценностной среды предприятия, отличительной особенностью которого является то, что он предусматривает анализ всех признаков трудовой активности персонала, идентификацию типа трудо-

вой активности и выявление зон «культурных» и «климатических».

Для сбора индивидуальных оценок респондентов – работников коллектива выбранного предприятия предлагается использовать метод анкетирования. Для реализации этапа оценки автором составлена анкета, содержащая около 70 утверждений. Каждое утверждение оценивается по пятибалльной шкале в разрезе подразделения, предприятия в целом и важности. Последнее отражает значимость данного показателя ценностной среды для респондента (притязания) и руководства (нормативная модель).

По каждой группе индивидуальных показателей, полученных в ходе анкетирования, рассчитываются средние значения, которые и ложатся в основу оценки типа притязаний, отношений к объектам среды, степени удовлетворенности условиями среды, способа поведения и типа трудовой активности. Приближение оценки респондентов состояния ценностной среды к значению 4 и 5 свидетельствует о наличии нормативной организационной культуры как инструмента формирования трудовой активности персонала инновационного типа.

Оценка уровня организационной культуры и состояния социально-психологического климата производится с учетом степени согласованности мнений между членами коллектива, а также между коллективом и руководством. Для этого рассчиты-

вается коэффициент вариации. Чем он больше, тем меньше согласованность оценок между работниками коллектива, тем более социально-психологический климат далек от благоприятного. Высокая степень согласованности оценок как членов коллектива между собой, так и с руководством позволяет выделять в среде предприятия зоны организационной культуры.

Оценка устойчивости типа трудовой активности персонала требует проведения сравнения текущего его состояния с результатами оценки в прошлых периодах. Сохранение на прежнем уровне состояния признаков трудовой активности персонала подтверждает устойчивость ее типа и формирование организационной культуры.

Обоснование управленческих решений по формированию оргкультуры рекомендуется осуществлять в соответствии с предложенной методикой, которая включает этапы и принципы такого обоснования, систему показателей оценки эффективности управленческих решений и классификатор мероприятий.

На первом этапе обоснования управленческих решений предлагается определить состав наиболее существенных проблем формирования оргкультуры, выявленных по результатам оценки ценностной среды предприятия. Таковыми могут быть следующие:

- недоиспользование имеющегося потенциала трудовой активности работника, что выражается в наличии неудовлетворенности условиями среды предприятия;
- неустойчивость активности, характеризующая неблагоприятными отношениями к объектам ценностной среды предприятия;
- небольшой потенциал трудовой активности персонала, который выражается в низких притязаниях работников к условиям реализации потребностей;
- низкий уровень организационной культуры, связанный с неустойчивостью и неразделенностью ценностей членами коллектива и руководства;
- неблагоприятный социально-психологический климат, характеризующийся малой сплоченностью членов коллектива.

Второй этап обоснования управленческих решений предполагает подбор преимущественных из них для разрешения выявленных проблем. При этом управленческие воздействия могут быть связаны либо с корректировкой нормативной модели руководства (изменение содержания действующих свойств объектов и инструментов управления), либо с усилением действующих инструментов управления.

Определение наиболее существенных проблем формирования оргкультуры и подбор управленческих решений по их разрешению следует осуществлять с учетом следующих принципов:

1. Наличие финансовых и организационных возможностей предприятия.
2. Соответствие организационной стратегии компании (модели формирования трудовой активности персонала).

3. Системный подход в управлении (поскольку проблемы связаны между собой, решение должно охватывать несколько проблем).

4. Последовательность воздействия (воспитание ценностей личности происходит благодаря постоянному воздействию).

5. Первоочередное удовлетворение жизненно важных потребностей.

6. Эффективность управления. Если реализованное ранее управленческое решение по результатам оценки эффективно, то следует продолжать управленческие воздействия в данной области, т.е. усиливать инструменты управления. Если реализованное ранее управленческое решение неэффективно, то следует пересмотреть нормативную модель организационной культуры (изменение свойств объектов ценностной среды и (или) инструментов управления).

7. Приоритет социально-психологических методов воздействия. Ключевая роль отводится воспитанию нормативных отношений персонала к объектам ценностной среды предприятия, которые обеспечивают, с одной стороны, формирование новых притязаний личности, а с другой – достижение удовлетворенности условиями среды предприятия и, следовательно, нормативный способ трудового поведения персонала.

Для реализации принципа эффективного управления предложена система показателей оценки эффективности принимаемых управленческих решений, которая базируется на осмыслении двойственной природы трудовой активности персонала и концепции системы сбалансированных показателей BSC Д. Нортон и Р. Каплана [26]. В авторской версии системы выделяются три блока: показатели развития, функционирования, обобщающие, в каждом из которых представлены связанные между собой и с другими блоками социально-экономические (внешние) и личностные (внутренние) показатели. Реализуя идею сбалансированности, личностные показатели трудовой активности персонала не только определяют друг друга, отражая внутренний процесс формирования трудовой активности персонала, но и обеспечивают ее проявление в труде, характеризующее социально-экономическими (внешними) показателями оценки [27].

Учитывая ключевую роль в структуре трудовой активности персонала отношений к объектам ценностной среды, составлен их классификатор. Например, проведение различного рода тренингов способствует улучшению восприятия персоналом практически всех объектов ценностной среды, а внедрение проектов – ключ к позитивному восприятию работы как объекта ценностной среды.

Этап реализации управленческих решений предполагает конкретные управленческие воздействия экономического, административного и социально-психологического содержания, обеспечивающие формирование нормативной модели оргкультуры. После достижения единства и устойчивости

ценностей между руководством и коллективом культурное пространство станет самостоятельным фактором трудовой активности персонала.

Оценку ценностной среды предприятия рекомендуется проводить регулярно (например, раз в год). Это, с одной стороны, поможет своевременно производить корректировку нормативной модели организационной культуры, а с другой – как самостоятельный инструмент управления – положительно настроит персонал на сотрудничество с руководством (при условии реагирования).

Апробация методического обеспечения

Апробация методического обеспечения была осуществлена на базе одного из костромских промышленных предприятий по производству медицинского оборудования и инструментов. На момент проведения авторского исследования предприятие с численностью работающих около 120 человек переживало кризис в связи с отсутствием заказов на продукцию. В такой сложной ситуации активность работников послужила бы фактором стабильности и поиска новых путей развития.

С учетом достоверности исследования в качестве респондентов были выбраны 60 человек из разных подразделений предприятия и с разными полномочиями, которые оценивали ценностную среду предприятия согласно составленной автором анкете.

В ходе опроса удалось установить пассивный тип притязаний. Работники обеспокоены в основном достойным вознаграждением и имиджем предприятия, а не собственным развитием и использованием потенциала. При этом молодые руководители придерживаются демократического стиля управления и готовы поддерживать любые инициативы. Такое ценностное расхождение говорит о необходимости управленческих воздействий по воспитанию единых ценностей.

Общий настрой как в коллективе, так и по всему предприятию охарактеризован как неблагоприятный, даже «привычно вялый». В большинстве работники не уверены в себе, не усматривают перспектив в будущем предприятия и своем будущем. Несмотря на первое впечатление о близости руководства к проблемам персонала, авторитет его незначителен, т.е. руководитель не выступает примером для подражания и не вызывает доверия. В работе персонал не видит возможности своего успеха, хотя практически

все осознают ее важность. Присутствуют некоторые признаки культуры взаимоотношений на уровне подразделения, что создает условия проявления коммуникационной активности.

Негативное отношение к объектам ценностной среды со стороны работников как по отделу так и по предприятию проявилось и в оценке состояния их свойств. Признаки культуры взаимоотношений отмечены лишь в личных контактах работников, что не гарантирует сотрудничества на работе. Незначительный авторитет руководителя обеспечен практически отсутствием у него необходимых деловых качеств, что ограничивает активность общественную. Из всех способностей работников уделяется внимание главным образом квалификации, что способствует лишь активности трудовой. Удовлетворительное отношение работников к компании связано с невыполнением обязанностей перед клиентами. Работа оценивается как соответствующая способностям, что говорит о недооценке собственных возможностей работниками или о нежелании проявлять их.

Инструменты управления по всем блокам задействованы не на том уровне, который соответствует представлениям персонала, т.е. его потребности не удовлетворяются в достаточной степени. Символические средства практически не используются в управлении. Стиль руководства характеризуется доступностью руководителя для конкретного работника, с одной стороны, единоначалием, авторитарностью, с другой. Все инструменты управления связаны только с трудом: информация только по должности, правила поведения по работе, квалификационные характеристики работника. Однако и сама организация труда требует совершенствования. Все направлено на то, чтобы минимально обеспечить исполнительскую активность в трудовом процессе.

Низкая степень согласованности мнений опрошенных подтверждает наличие неблагоприятного социально-психологического климата и практически отсутствие зон организационной культуры.

Несмотря на несовершенное управление, трудовая активность работников находится на достаточно твердом исполнительском уровне. Работники даже готовы к изменениям в своей работе. Возможно, такая нестандартная ситуация вызвана тем, что работники просто боятся потерять место работы. Результаты оценки типа трудовой активности персонала представлены в **табл. 5**.

Таблица 5

Тип активности работников [Activity type of employees]		
Признаки	Состояние признака	Тип активности
Тип притязаний	Пассивный	Долженствование
Отношение к себе	Неуверенное	
Отношение к коллективу	Благоприятное	
Отношение к организации	Неблагоприятное	
Отношение к руководителю	Неблагоприятное	
Отношение к работе	Заинтересованное	
Удовлетворенность	Низкая	
Способ поведения	Исполнительство	

Таблица 6

Мероприятия по формированию организационной культуры предприятия [Measures on formation of organizational culture of the enterprise]			
Объекты	Усиление свойств объектов	Усиление действующих инструментов	Инструменты воспитания отношения к объектам ценностной среды предприятия
Коллектив	деловое и личное сотрудничество	совместные мероприятия (обед совместно)	психологическая поддержка пожилых и молодых, наставничество
Руководитель	личные качества, справедливость	совместные решения, компромиссы, льготы и поощрения	беседы с работниками, обращения за советом к старейшинам и выражения пожеланий молодым
Организация	имидж, политика в отношении персонала	символика, информация об организации, собрания	доски почета для пожилых и молодых
Работник	коммуникабельность	карьерный рост, стимулирование, обучение	участие психолога в формировании адекватной самооценки
Работа	физические условия работы	профессиональный рост, организация рабочего места	постановка новых задач

Выявленный тип активности работников свидетельствует об отсутствии желания проявлять свои способности, что требует принятия максимального набора управленческих решений по усилению действующих инструментов, применению новых и воспитанию отношений к объектам ценностной среды предприятия и, соответственно, притязаний.

Результаты проведенной оценки ценностной среды предприятия положительно оценены руководством. Все рекомендации приняты к сведению. В первую очередь, необходимо разработать мероприятия по выходу из кризиса, что будет способствовать формированию положительных свойств объекта ценностной среды «организация». Инструменты управления, требующие усиления, а также инструменты по воспитанию соответствующих отношений представлены в **табл. 6**.

Заключение

Рекомендованные к реализации на промышленном предприятии мероприятия будут способствовать слаженности коллектива, росту самооценки работников и их приверженности организации.

Применение методических авторских разработок по формированию организационной культуры позволит воспитать в персонале те ценностные установки и модели поведения, которые соответствуют целям развития бизнеса, а значит, обеспечат достижение заданных результатов как в настоящем, так и в будущем.

Библиографический список

1. Соболева С.Ю. Специфика формирования организационной культуры российских компаний // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3. Экономика. Экология. 2009. № 2(15). С. 165–170.
2. Саксина Н.Н. Организационная культура как фактор развития трудового потенциала // Научные труды молодых ученых КГТУ. 2009. № 10. С. 61–66.
3. Саксина Н.Н. Обоснование системы ценностей регулирования активности личности работника

в трудовом процессе // Вестник Костромского государственного университета. 2012. № 1. С. 85–88.

4. Саксина Н.Н. Активность как элемент системы деятельности личности и ценностной среды трудового процесса // Фундаментальные исследования. 2012. № 3. С. 64–67.

5. Саксина Н.Н., Бабенко С.А. Исследование активности работника в трудовом процессе предприятия как ценностной категории // Вестник ИНЖЭКОН. Серия: Экономика. 2011. № 7(50). С. 410–413.

6. Грошев И.В. Организационная культура. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 288 с.

7. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. М.: ИНФРА-М, 2007. 624 с.

8. Стеклова О.Е. Организационная культура. Ульяновск: УлГТУ, 2007. 127 с.

9. Шаталова Н.И. Организационная культура. М.: Экзамен, 2006. 652 с.

10. Элвессон М. Организационная культура. М.: Гуманитарный центр, 2005. 460 с.

11. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. 336 с.

12. Johnson G. Rethinking Incrementalism // Strategic Management Journal. 1988. V. 9. Iss. 1. P. 75–91. DOI: 10.1002/smj.4250090107

13. Ravasi D., Schultz M. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture // Academy of Management Journal. 2006. V. 49. N. 3. P. 433–458.

14. Данилян Г.А. Особенности психологического климата в педагогическом коллективе // Прикладная психология и психоанализ. 2007. № 3. С. 58–69.

15. Шепель В.М. Социологические и психолого-педагогические основы хозяйственного руководства химическим предприятием. М.: НИИТЭХИМ, 1974. 164 с.

16. Лебедева Т.Е. Влияние совместной изобразительной деятельности на социально-психологический климат в классах младших школьников: автореф. дис. ... канд. психолог. наук. СПб, 2004. 22 с.

17. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М.: Норма, 2007. 448 с.

18. Кибанов А.Я. Управление персоналом. М.: ИНФРА-М, 2005. 638 с.

19. Саксина Н.Н. Механизм ценностного управления персоналом на основе организационной культуры // Известия вузов. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2012. № 1(11). С. 76–81.

20. Щербатых Ю.В. Общая психология. Завтра экзамен. СПб.: Питер, 2008. 272 с.

21. Ануфриев Е.А. Социальный статус и активность личности (Личность как объект и субъект общественных отношений). М.: Изд-во МГУ, 1984. 288 с.

22. Константинов В.Н. Социальная активность и пассивность личности. Владимир: ВГПИ, 1990. 113 с.

23. Личностный потенциал работника: проблемы формирования и развития / под ред. В.С. Аллаярова, В.И. Волкова, А.Э. Гущина и др. М.: Наука, 1987. 226 с.

24. Батурич Ф.А. Социальная активность трудящихся: сущность и управление. Новосибирск: Наука, 1984. 176 с.

25. Абульханова-Славская К.А. Деятельность и психология личности. М.: Наука, 1980. 335 с.

26. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. 314 с.

27. Саксина Н.Н. Обоснование системы оценки эффективности управленческих решений по регулированию трудовой активности персонала // Экономика и предпринимательство. 2017. № 8-2. С. 965–972.

Ekonomika v promyshlennosti = Russian Journal of Industrial Economics

2018, vol. 11, no. 4, pp. 327–337

ISSN 2072-1633 (print)

ISSN 2413-662X (online)

The strategy for the development of labor activity of staff the formation of the organizational culture of the enterprise

N.N. Saksina, S.A. Babenko – saksina@mail.ru
Kostroma State University, 17 Dzerzhinskogo Ul.,
Kostroma 156601, Russia

Abstract. The article is devoted to an urgent problem-the formation of the organizational culture of the enterprise, ensuring the achievement of a high level of labor activity of the staff. The author notes the importance and effectiveness of the application in the practice of personnel management of social and psychological management methods.

The article presents the conceptual framework, the distinctive feature of which is the use of the established and justified relationship of organizational culture with the categories of «socio-psychological climate» and «labor activity» of personnel in the valuable environment of the enterprise in the framework of the humanistic approach to personnel management. The formation of organizational culture is based on the achievement of the required (normative) correlation of signs of labor activity of the enterprise personnel with the values of its subjects. The normative model of organizational culture allows to evaluate the value environment of the enterprise with a statement of the type of labor activity of the personnel, the allocation of culture and climate zones in it, as well as to prepare effective management decisions on their adjustment.

To implement the author's concept developed methodical providing of forming of organizational culture includes the set of classifiers of types of economic activity and values of constituent entities of the enterprise and a technique of an assessment of the value of the environment and of management decisions. The peculiarity of the development is their focus on the

innovative type of labor activity of the staff as the most effective.

Results of approbation of methodical providing at the industrial enterprise which have received a positive assessment of the management are given. The proposed measures will improve the socio-psychological climate and strengthen the organizational culture.

Keywords: organizational culture, social and psychological climate, labor activity, personnel, regulatory model, enterprise value environment, innovative type

References

1. Soboleva S.Yu. Specificity of formation of organizational culture of Russian companies. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 3 = Science Journal of Volgograd State University. Global Economic System*. 2009. No. 2(15). Pp. 165–170. (In Russ.)

2. Saksina N.N. Organizational culture as a factor of development of labor potential. *Nauchnye trudy molodykh uchenykh KGTU = Scientific works of young scientists of KSTU*. 2009. No. 10. Pp. 61–66. (In Russ.)

3. Saksina N.N. Substantiation of the value system of regulation of employee's activity in the labor process. *Vestnik Kostromskogo Gosudarstvennogo Universiteta = Vestnik of Kostroma State University*. 2012. No. 1. Pp. 85–88. (In Russ.)

4. Saksina N.N. Activity as an element of the system of activity of the individual and the value environment of the labor process. *Fundamental'nye issledovaniya = Fundamental research*. 2012. No. 3. Pp. 64–67. (In Russ.)

5. Saksina N.N., Babenko S.A. Investigation of the activity of an employee in the labor process of an enterprise as a value category. *Vestnik INZHEKONa. Seriya: Ekonomika = Herald of injection. Series: Economics*. 2011. No. 7(50). Pp. 410–413. (In Russ.)

6. Groshev I.V. *Organizatsionnaya kul'tura* [Organizational culture]. Moscow: YUNITI-DANA, 2004. 288 p. (In Russ.)
7. Solomanidina T.O. *Organizatsionnaya kul'tura kompanii* [Organizational culture of the company]: Moscow: INFRA-M, 2007. 624 p. (In Russ.)
8. Steklova O.E. *Organizatsionnaya kul'tura* [Organizational culture]. Ulyanovsk: UIGTU, 2007. 127 p. (In Russ.)
9. Shatalova N.I. *Organizatsionnaya kul'tura* [Organizational culture]. Moscow: Ehkzamen, 2006. 652 p. (In Russ.)
10. Ehlvesson M. *Organizatsionnaya kul'tura* [Organizational culture]. Moscow: Gumanitarnyy tsentr, 2005. 460 p. (In Russ.)
11. Sheyn E. *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational culture and leadership] St. Petersburg: Piter, 2002. 336 p. (In Russ.)
12. Johnson G. Rethinking Incrementalism. *Strategic Management Journal*. 1988. Vol. 9. No. 1. Pp. 75–91. DOI: 10.1002/smj.4250090107
13. Ravasi D., Schultz M. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*. 2006. Vol. 49. No. 3. Pp. 433–458.
14. Danilyan G.A. Peculiarities of the psychological climate in the pedagogical collective. *Prikladnaya psikhologiya i psikhoanaliz = Applied psychology and psychoanalysis*. 2007. No. 3. Pp. 58–69. (In Russ.)
15. Shepel' V.M. *Sotsiologicheskie i psikhologo-pedagogicheskie osnovy khozyaystvennogo rukovodstva khimicheskimi predpriyatiyami* [Sociological and psychological-pedagogical foundations of the economic management of the chemical enterprise]. Moscow: NIITEHKHIM, 1974. 164 p. (In Russ.)
16. Lebedeva T.E. The influence of joint visual activity on the socio-psychological climate in the classes of younger schoolchildren. Summary of Cand. Diss. (Psych). Sankt-Peterburg, 2004. 22 p. (In Russ.)
17. Genkin B.M. *Ehkonomika i sotsiologiya truda* [Economics and sociology of labor]. Moscow: Norma, 2007. 448 p. (In Russ.)
18. Kibanov A.Ya. *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. Moscow: INFRA-M, 2005. 638 p. (In Russ.)
19. Saksina N.N. The mechanism of value management of personnel based on organizational culture. *Izvestiya vuzov. Seriya: Ehkonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom = Proceedings of high schools. Series: Economics, Finance and Production Management*. 2012. No. 1(11). Pp. 76–81. (In Russ.)
20. Shcherbatykh Yu.V. *Obshchaya psikhologiya. Zavtra ehkzamen* [General psychology. Tomorrow exam]. St. Petersburg: Piter, 2008. 272 p. (In Russ.)
21. Anufriev E.A. *Sotsial'nyy status i aktivnost' lichnosti (Lichnost' kak ob'ekt i sub'ekt obshchestvennykh otnosheniy)* [Social status and personality activity (Personality as an object and subject of social relations)]. Moscow: Izd-vo MGU, 1984. 288 p. (In Russ.)
22. Konstantinov V.N. *Sotsial'naya aktivnost' i passivnost' lichnosti* [Social activity and passivity of personality]. Vladimir: VGPI, 1990. 113 p. (In Russ.)
23. Allayarova V.S., Volkov V.I., Gushchina A.E. and etc. *Lichnostnyy potentsial rabotnika: Problemy formirovaniya i razvitiya* [Personal potential of the employee: Problems of formation and development]. Moscow: Nauka, 1987. 226 p. (In Russ.)
24. Baturin F.A. *Sotsial'naya aktivnost' trudyashchikhsya: sushchnost' i upravlenie* [Social activity of workers: essence and management]. Novosibirsk: Nauka, 1984. 176 p. (In Russ.)
25. Abul'khanova-Slavskaya K.A. *Deyatel'nost' i psikhologiya lichnosti* [Activities and psychology of personality]. Moscow: Nauka, 1980. 335 p. (In Russ.)
26. Kaplan R.S., Norton D.P. *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu* [Balanced scorecard. From strategy to action]. Moscow: ZAO «Olimp-Biznes», 2013. 314 p. (In Russ.)
27. Saksina N.N. Obosnovanie sistemy otsenki ehffektivnosti upravlencheskikh resheniy po regulirovaniyu trudovoy aktivnosti personala. *Ehkonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship*. 2017. No. 8–2. Pp. 965–972. (In Russ.)