

**ТРУДОВЫЕ ДИНАСТИИ КАК ЭЛЕМЕНТ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ  
КОЛЛЕКТИВНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ****Рифат Илгизович ХАБИБУЛЛИН<sup>а</sup>, Ольга Владимировна ЯГУДИНА<sup>б</sup>**<sup>а</sup> научный сотрудник, Центральный экономико-математический институт РАН, Москва, Российская Федерация  
rifathabi@gmail.com<sup>б</sup> кандидат социологических наук, доцент кафедры производственного менеджмента, Набережночелнинский институт Казанского (Приволжского) федерального университета, руководитель отдела подготовки персонала и развития производственной системы ЗАОр «Народное предприятие Набережночелнинский картонно-бумажный комбинат им. С.П. Титова», Набережные Челны, Российская Федерация  
Skryleva-olga-vl@mail.ru

• Ответственный автор

**История статьи:**Принята 10.04.2017  
Принята в доработанном виде  
21.04.2017  
Одобрена 04.05.2017  
Доступна онлайн 29.05.2017

УДК 331.107

JEL: J53, J54, M51, M54  
<https://doi.org/10.24891/ea.16.5.870>**Ключевые слова:** коллективное предприятие, акционерное общество работников, трудовые династии, управление персоналом, организационная культура**Аннотация****Предмет.** Рассматривается организация системы управления персоналом предприятия на основе принципа развития трудовых династий на примере коллективных предприятий (акционерных обществ работников), действующих в настоящее время на территории Российской Федерации.**Цели.** Изучить успешный опыт реализации политики управления персоналом на основе развития принципа семейных отношений (трудовых династий), выявить особенности рассматриваемой системы управления.**Методология.** Использованы социологические методы исследования, в частности проведено анкетирование трудовых коллективов акционерных обществ работников (народных предприятий).**Результаты.** Выявлено, что на современном этапе развития коллективных предприятий активно поддерживается и развивается принцип семейных трудовых отношений (трудовых династий). Этот принцип подразумевает поддержку профессиональной преемственности работников на всех этапах управления персоналом (подбор, обучение, развитие, карьерное продвижение, оценка и пр.) на основе строгого соблюдения трудового законодательства Российской Федерации. При этом права других работников (не входящих в семейные династии) никак не ограничиваются. Такие аспекты семейных трудовых отношений, как широкая вовлеченность работников, высокая степень их информированности о состоянии дел на предприятии, поддержка руководством инициативы снизу, наличие благоприятного морально-психологического климата, доверительные отношения между работниками и менеджментом являются важными составляющими организационной культуры коллективных предприятий.**Выводы.** Система управления персоналом на основе профессиональной преемственности и развития корпоративных традиций по принципу семейных трудовых отношений способствует снижению сроков адаптации новичков, поддерживает стабильность коллектива предприятия, баланс отношений руководителя и подчиненных, обеспечивает активность работника в управленческих процессах, снижает трудовые конфликты, повышает общую удовлетворенность персонала. Кроме того, такая форма организационного устройства и развития организационной культуры обеспечивает устойчивую социальную структуру, тем самым поддерживает не только моральный дух и физическое состояние работников предприятия, но и членов их семей.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2017

В настоящее время реализация личности в профессиональной области происходит в неустойчивом социально-экономическом пространстве, характеризующемся не только сменой (иногда радикальной) характера трудовой деятельности, но и высоким уровнем конфликтности трудовых отношений на предприятиях. Как показывают результаты исследований, за последние восемь лет обострение

трудовых конфликтов достигло максимальных значений, что свидетельствует о неразвитости и примитивности регулирования трудовых отношений в современной России<sup>1</sup>.

В связи с этим научный интерес представляют механизмы профессиональной преемственности и традиции передачи знаний и навыков работников на протяжении длительного времени,

\* Статья подготовлена при финансовой поддержке Российского научного фонда. Грант № 14-18-02294.

<sup>1</sup> Коллективные трудовые конфликты: Россия в глобальном контексте / под ред. Ю.П. Орловского, Е.С. Герасимовой. М.: Контракт, 2016. 318 с.

способствующие минимизации трудовых конфликтов на предприятиях.

Наличие трудовых династий становится символом стабильности и устойчивого функционирования компаний. Это означает, что лучшие практики трудовой деятельности, лучший профессиональный опыт и навыки, корпоративные стандарты поведения передаются из поколения в поколение, от родителей к детям. Проблема трудовых династий тесно связана с вопросами семейственности в трудовых отношениях. Коллективизм взаимоотношений, тесное личное взаимодействие, семейственность, участие организации в семейных делах способствуют скорейшей профессиональной адаптации работников на предприятии [1, с. 4].

Исследования показывают, что семейные отношения, которым присущи устойчивый и долгосрочный характер, являются важными основаниями для эффективного функционирования фирм [2, 3]. Родственные узы выступают той силой, которая обуславливает надежность социальных отношений и высокий уровень доверия между работниками [4].

Как отмечает профессор С.А. Барков, семья возродила свое присутствие в управленческих процессах, и, безусловно, в ближайшие годы попытки использования родственников и наследников в государственных и корпоративных структурах различного уровня будут только нарастать [5, с. 31].

Некоторые исследования показывают, что семейственность в трудовых отношениях может нанести вред фирме [6, 7].

Однако стремление освободить компании от отношений родства на деле может привести к усилению власти капитала с помощью унифицированных и, казалось бы, нейтральных норм поведения для всех, что в свою очередь способствует дальнейшей фрагментации и индивидуализации рабочей силы [8, с. 164]. Поэтому другие исследователи считают, что семейные отношения в фирме могут быть полезными, поскольку они дают дополнительный потенциал для устойчивого развития организации [9, 10].

Семейственность в форме трудовых династий наиболее часто распространена на таких предприятиях, собственниками которых являются сами же работники. Иначе говоря, речь идет о *коллективных предприятиях*, находящихся в

собственности и под управлением своих же трудовых коллективов.

В условиях коллективного хозяйствования работники реально заинтересованы в передаче лучшего профессионального опыта, высокомотивированы на выпуск качественной продукции, поскольку они являются хозяевами предприятия, от результатов работы которых в прямом смысле зависит будущее компании.

Этим работник коллективного предприятия значительно отличается от обычного наемного работника частного капиталистического предприятия, задача которого, как правило, отработать положенное время и в срок получить заработную плату, не прилагая дополнительных усилий и не задумываясь о состоянии и перспективах развития фирмы, в которой он трудится.

Коллективные предприятия в России представлены акционерными обществами работников (народными предприятиями), которые функционируют в рамках Федерального закона от 19.07.1998 № 115-ФЗ «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)», определяющего особенности их создания и правового положения.

Обязательными характеристиками народного предприятия являются следующие:

- более 75% акций должны принадлежать работникам предприятия, каждый из которых не может владеть более 5% акций;
- продажа акций народного предприятия на сторону не допускается. В случае ухода работника-акционера с предприятия он должен продать свои акции обществу, которое обязано их купить и разместить среди работающих, в том числе среди тех, кто не является его акционерами, количество которых не должно превышать 10% от общего количества занятых на предприятии. Они могут участвовать в работе общего собрания акционеров с правом совещательного голоса;
- принятие решений по большинству вопросов деятельности народного предприятия по принципу «один акционер – один голос», а не «одна акция – один голос», как это имеет место в традиционном акционерном обществе;
- среднесписочная численность работников народного предприятия не может составлять менее 51 чел., а количество акционеров

народного предприятия не должно превышать 5 000;

- размер оплаты труда генерального директора народного предприятия за отчетный финансовый год не может более чем в десять раз превышать средний размер оплаты труда одного работника народного предприятия за тот же период.

К сожалению, в современной России количество таких предприятий, самостоятельно решивших установить подобный правовой режим своей производственной деятельности, крайне невелико [11].

На начало 2017 г. их насчитывалось всего 40. Акционерные общества работников осуществляют деятельность в 18 субъектах Российской Федерации, причем почти половина из них (17) развивают деятельность в Липецкой области. Поддержка развития коллективных форм хозяйствования является приоритетным направлением экономической политики этого региона. На территории субъекта Федерации успешно реализуется комплексная программа «Развитие кооперации и коллективных форм собственности в Липецкой области».

В настоящее время народные предприятия представляют собой единственную форму организации российского бизнеса, важнейшей составляющей организационной культуры которой выступают трудовые династии.

Целью авторского исследования является определение особенностей организационной культуры российских коллективных предприятий и выявление роли семейных отношений в их устойчивом развитии.

Для этого нами был проведен опрос сотрудников трех акционерных обществ работников (народных предприятий)<sup>2</sup>. Объектами исследования выступили народные предприятия Липецкой области ЗАОр «Народное предприятие «Управляющая компания «Раненбургская» (НП «УК «Раненбургская») и ЗАОр «Народное предприятие «Ремонтно-строительная компания» (НП «РСК»), а также первое в России народное предприятие – ЗАОр «Народное предприятие Набережночелнинский картонно-бумажный комбинат им. С.П. Титова» (НП «КБК»), известное не только стабильными экономическими показателями, но и высокой социальной

ответственностью перед своими работниками и их семьями.

Для более глубокого понимания особенностей трудовых отношений обратимся к конфигурации трудовых коллективов данных предприятий (возраст, образование, стаж, качественный состав персонала).

Анализ показал, что наибольшую долю в структуре опрошенных трудящихся народных предприятий составляют работники в возрасте старше 50 лет. Этот показатель на НП «КБК» составляет 33%, на НП «УК «Раненбургская» – 39%, на НП «РСК» – 49%. Доля молодых сотрудников в возрасте от 21 до 30 лет на новых народных предприятиях – наименьшая – по 5% в каждой организации. Немного лучше обстоят дела с молодыми кадрами на НП «КБК». Здесь доля трудящихся в возрасте от 21 до 30 лет составляет 13% (рис. 1).

Таким образом, средний возраст персонала обследуемых народных предприятий – 41–50 лет. Такая возрастная структура, с одной стороны, свидетельствует об устойчивости коллективных предприятий и значительном удельном весе профессиональных опытных работников, с другой – означает высокий риск увольнения большого количества работников при достижении ими преклонного возраста.

Поэтому перед народными предприятиями стоит актуальная задача привлечения молодых работников и их обучения, а также создания резерва кандидатов на руководящие позиции (в целях замещения при необходимости молодыми работниками сотрудников старшего поколения).

Рассмотрим структуру персонала народных предприятий по такому показателю, как уровень образования. Доля членов трудового коллектива НП «КБК», имеющих среднее профессиональное образование, является преобладающей – 48%. Уровни аналогичных показателей на НП «УК «Раненбургская» и НП «РСК» также являются достаточно высокими – 36 и 33% соответственно. Значительная доля в структуре персонала названных предприятий приходится на сотрудников с высшим образованием. Так, удельный вес этих членов коллектива на НП «КБК» составляет 26%, на НП «УК «Раненбургская» – 33% (наивысший уровень показателя среди обследованных предприятий), на НП «РСК» – 21%.

<sup>2</sup> Члены трудовых коллективов трех народных предприятий в целом заполнили 1 126 анкет.

Анализ состава персонала народных предприятий позволил определить соотношение различных категорий и групп их работников. Так, доля рабочих в общем количестве опрошенных сотрудников НП «КБК» составила 79%, НП «РСК» – 58%, НП «УК «Раненбургская» – 31%. Удельный вес инженерно-технических работников в общей численности персонала НП «КБК» – 19%, НП «УК «Раненбургская» – 49%, НП «РСК» – 33%. На долю служащих приходится 2% опрошенных сотрудников НП «КБК», 10% – НП «УК «Раненбургская», 7% – НП «РСК». В соответствии со штатным расписанием численность руководителей и специалистов на НП «КБК» составляет 331 чел. (19,2% от общей численности персонала) и рабочих – 1,398 тыс. чел. (80,8%).

Таким образом, удельный вес опрошенных сотрудников всех категорий в общей численности трудового коллектива этого предприятия можно признать достаточно высоким для получения достоверных ответов.

Для исследования конкурентоспособности трудовых коллективов народных предприятий необходимо получение и такой характеристики, как стаж работы их членов. Так, стаж работы на НП «КБК» у большей части его работников (66%) превышает 10 лет. Уровень аналогичного показателя на НП «РСК» является также достаточно высоким – 44%. Стаж работы 5–10 лет на НП «КБК» имеют 23% опрошенных сотрудников предприятия. Аналогичный показатель на НП «РСК» – 35%. Работников-новичков со стажем до трех лет на НП «КБК» – всего 3%, на НП «РСК» – 12%.

Таким образом, доля работников, стаж которых на НП «КБК» и НП «РСК» значительный, является преобладающей. На НП «УК «Раненбургская» картина несколько иная. Удельный вес опрошенных сотрудников со стажем работы на этом предприятии 5–10 лет составляет 51%, со стажем более 10 лет – 28%. Доля работников, имеющих трудовой стаж на НП «УК «Раненбургская» менее 3 лет – 5%.

На основании полученных данных можно сделать следующий вывод о конкурентоспособности трудовых коллективов обследованных народных предприятий. Эти коллективы являются стабильными. В их составе преобладает категория работников в возрасте 40–50 лет.

Образовательный уровень членов коллективов народных предприятий соответствует требованиям их штатных расписаний. Это предполагает

большой производственный опыт членов коллективов, знание ими производственных процессов и структуры предприятий, возможность передачи опыта молодежи, высокую лояльность к компании. А высокий удельный вес работников с высшим образованием является показателем интеллектуального потенциала коллектива.

Поскольку семейные отношения на предприятии предполагают соблюдение принципа информационной прозрачности, то одной из задач проведенного опроса членов трудовых коллективов было определение степени их информированности о производственных и управленческих процессах в фирмах.

Без реализации прав собственников-акционеров на получение полной финансовой, экономической и оперативной информации о предприятии невозможны доверие между менеджерами и работниками, демократизация и гуманизация отношений на производстве, а значит, и мотивация работников к труду [12, с. 242].

Некоторые исследователи российских народных предприятий считают, что у работников-акционеров нет достаточной информации об экономическом и финансовом положении предприятия и планах его развития [13]. Однако результаты нашего опроса свидетельствуют о том, что более половины опрошенных работников НП «КБК» (51%) и НП «УК «Раненбургская» (51%) считают, что обладают достаточной информацией о финансово-экономическом состоянии своего предприятия (рис. 2). При этом каждый третий сотрудник НП «КБК» (или 32% общей численности респондентов) хотел бы иметь больший объем информации, но считает, что имеет возможность получать ее лишь в минимальном размере. Около 7% опрошенных о комбинате в целом знают немного. Значения аналогичных показателей НП «УК «Раненбургская» – 36 и 8% соответственно.

Уровень доступа к информации о положении дел на предприятии в значительной степени зависит от желания ее получения со стороны работника, а также от открытости руководителя. А заинтересованность работников в получении и активном использовании этой информации возникает лишь в той мере, в какой она затрагивает их жизненные интересы.

Гармонизация отношений внутри фирмы может быть достигнута стимулированием активного участия работников в процессе принятия управленческих решений [14, с. 118].

Активность участия работников в управлении предприятиями зависит не только от степени их информированности об изменениях на этих фирмах, но и от ряда внешних обстоятельств:

- возможности членов трудовых коллективов обсуждать вносимые руководством предложения об изменениях, влияющих на работу предприятия;
- внимания со стороны руководства к предложениям работников;
- решения администрацией проблем, возникающих в ходе выполнения работ;
- внимательного отношения руководства к трудящимся [15].

Нами был также проведен анализ ответов на вопрос о степени поддержки инициативы членов трудовых коллективов народных предприятий, а также о степени прозрачности этой системы.

Доля сотрудников, которые дали положительный ответ на вопрос, всегда ли их рационализаторские предложения рассматриваются и при наличии возможностей внедряются, на НП «УК «Раненбургская» составила 82% опрошенных. Значение аналогичного показателя на НП «КБК» – 46%, на «НП «РСК» – 42% (рис. 3). В то же время 26% членов трудового коллектива НП «КБК» и 30% сотрудников НП «РСК» отметили, что их предложения руководство принимает к сведению в качестве рекомендаций, но не внедряет.

Такие результаты опроса демонстрируют высокую степень открытости и прозрачности управленческих и производственных процессов в коллективе. В то же время 12% сотрудников НП «КБК» и 9% НП «РСК» считают бесперспективным выдвижение рацпредложений. Можно предположить, что опыт некоторых работников из этой группы опрошенных не был удачным.

На всех предприятиях есть категория членов трудовых коллективов, считающих, что делать предложения по улучшению производственных процессов является задачей руководителей. По этой причине они не проявляют инициативу. Удельный вес таких работников в числе опрошенных на НП «КБК» – 15%, на НП «РСК» – 19%, на НП «УК «Раненбургская» – 18%. Такие ответы дают, как правило, безынициативные сотрудники, не заинтересованные в глобальном, системном развитии своего предприятия (при этом не исключено, что многие из них являются

аккуратными исполнителями). В эту группу входят также противники каких-либо изменений.

По нашему мнению, необходимо выявление работников такой категории и проведение определенной работы для уменьшения негативных настроений и конфликтных ситуаций в каждом подразделении (в частности, анализ системы мотивации работников к труду). Отметим также, что изучение способностей членов персонала и их потенциала – задача каждого руководителя.

Следующий этап исследования – анализ ответов работников народных предприятий на вопрос об их участии в решении задач на уровне своего участка, отдела, цеха. Более половины (55%) опрошенных членов коллектива НП «КБК» участвуют в решении таких задач. Значения аналогичных показателей на НП «УК «Раненбургская» – 64%, на НП «РСК» – 54%. О том, что привлекаются к участию в принятии решений на уровне своих подразделений достаточно редко, сообщили 22% опрошенных сотрудников НП «КБК», 30% – НП «РСК» и 21% – НП «УК «Раненбургская». Доля работников НП «КБК», отрицающих свое участие в решении таких задач, составляет 21%, НП «РСК» – 5%, НП «УК «Раненбургская» – 14%. Удельный вес членов коллектива, которых не волнуют вопросы о том, как и какие решения принимаются в подразделении, на НП «КБК» составляет 2%. Значение данного показателя на НП «РСК» такое же – 2%, на НП «УК «Раненбургская» – 10%.

Таким образом, доля членов коллективов обследуемых народных предприятий с активной позицией в решении задач на уровне своих подразделений превышает 50%. Именно эти сотрудники выступают с рационализаторскими предложениями, участвуют в производственной и общественной жизни своих коллективов.

Взаимоотношения в коллективе – один из значимых факторов лояльного отношения членов к предприятию. Результаты опроса показывают, что 66% опрошенных работников НП «КБК» считают свой коллектив дружным, сплоченным.

Значение аналогичного показателя на НП «УК «Раненбургская» составляет 100%. Можно предположить, что именно по этой причине 70% опрошенных сотрудников коллектива этого предприятия не думают переходить на другие фирмы. Почти четверть (24%) работников НП «КБК» отмечают, что трудовой коллектив состоит из отдельных групп с определенным

микроклиматом в каждой из них, а 8% сотрудников комбината считают отношения в коллективе напряженными, конфликтными.

На НП «РСК» доля работников, оценивающих отношения в коллективе как конфликтные, составляет 5% (рис. 4).

Одним из основных факторов развития любого предприятия является повышение уровня квалификации его работников.

Результаты зарубежных исследований свидетельствуют о том, что дальнейшее получение знаний работниками является основой для достижения положительных результатов в инновационной деятельности компаний [16, 17].

Так, НП «КБК» дает возможность сотрудникам повысить свою квалификацию, причем различными путями (на семинарах, лекциях и т.д.). Так считают 37% опрошенных сотрудников данного предприятия. На НП «УК «Раненбургская» значение данного показателя составляет 49%. Доля работников НП «КБК», не охваченных программами обучения, реализуемыми предприятием, составляет 27%, на «НП «УК «Раненбургская» – 10%. Удельный вес сотрудников, выразивших сожаление по поводу отсутствия регулярно реализуемых программ, составляет на НП «КБК» 15% опрошенных, на НП «УК «Раненбургская» – 10%. Вместе с тем 21% опрошенных членов трудового коллектива НП «КБК» и 28% респондентов, работающих на НП «УК «Раненбургская», не были включены в процессы обучения. Самый низкий уровень организации обучения работников – на НП «РСК», где 72% сотрудников-респондентов не были охвачены какими-либо обучающими программами за весь период работы на предприятии.

Полученные результаты – основание для вывода о необходимости продолжения реализации руководством народных предприятий стратегических программ повышения образовательного уровня членов трудовых коллективов (как условия устойчивости фирм).

Одним из наиболее значимых условий достижения согласованности интересов на коллективных предприятиях является формирование комфортной социальной среды для членов трудовых коллективов этих фирм. Это выражается в развитии народными предприятиями своей социальной инфраструктуры и поддержании достаточно высокого уровня жизни своих работников.

Например, еще в 1980–1990-е гг. НП «КБК» построил и до сих пор продолжает содержать объекты социальной сферы, а именно:

- санаторий-профилакторий, где ежегодно бесплатно проходят лечение 750 работников;
- оздоровительный центр, где круглый год работники и члены их семей отдыхают, а также проводит корпоративные праздники весь коллектив;
- детский лагерь, где отдыхают 360 детей (при этом родители платят всего 15% от стоимости путевки);
- детский дворец культуры и детский спортклуб, где работают кружки и секции для 600 чел.

Социальный пакет НП «КБК» по праву можно поставить на первое место среди социально ориентированных предприятий. Всего расходы комбината на социальные программы ежегодно составляют около 90 млн руб.

Комбинат ежегодно реализует следующие социальные программы:

- ежемесячная доплата к пенсии ветеранам предприятия в размере 980–1 130 руб. в зависимости от стажа;
- ежегодное добровольное медицинское страхование работников в размере 5 000 руб. на каждого;
- проведение раз в два года бесплатного комплексного медицинского осмотра работников, в том числе оплата обследования на онкологические заболевания;
- помощь молодым семьям работников в решении жилищной проблемы с выплатой беспроцентного займа до 500 тыс. руб. с рассрочкой до семи лет;
- оказание шефской благотворительной помощи школам и детским садам города;
- оказание адресной помощи ветеранам Великой Отечественной войны, остро нуждающимся в лечении;
- участие в республиканских и городских благотворительных акциях.

Согласно принятой кадровой политике народных предприятий каждому работнику гарантируются:

- высокий уровень заработной платы;

- работа в условиях постоянного улучшения производственной культуры;
- комфортное рабочее место, отвечающее всем требованиям безопасности и прочим необходимым нормам;
- возможность обучения и повышения квалификации как на своем рабочем месте, так и за пределами предприятия;
- карьерный и профессиональный рост;
- социальная защита, забота о здоровье и семье работника.

Особенностью управления персоналом на народных предприятиях является поддержка и развитие родственных связей работников на производстве. При этом каждый соискатель на вакансию проходит все необходимые процедуры отбора (анкетирование, тестирование, собеседования), а в заключение еще беседует с генеральным директором, который принимает окончательное решение.

Важно отметить, что приоритет при поступлении на работу дается родственникам уже работающего сотрудника, однако это не означает, что данный приоритет отводит на второй план профессионализм, знания и навыки, личные и деловые качества соискателя.

В трудовых коллективах народных предприятий работают немало семейных династий. Например, НП «КБК» их насчитывается 97. Династией на комбинате принято считать от двух и более работников из разных поколений (отец – сын, мама – дочь и т.д.). Таких «родных работников» на комбинате – более 200 чел. Это не считая прочих родственных связей (муж – жена, теть – племянник и т.д.).

На народных предприятиях разработан и реализуется пакет нормативных документов в области управления персоналом. На НП «КБК» первым из таких документов является стандарт «Прием работника на работу» (введенный в действие приказом от 02.08.2016 № 840). Разработан соответствующий стандарт – СТП 06-02-2014 «Порядок формирования и подготовки кадрового резерва». Согласно п. 7.1.1. стандарта кадровый резерв комбината формируется в целях сохранения принципа преемственности.

Резерв на комбинате делится на две группы: внутренний и внешний. Во внутреннем резерве 88

работников, которые регулярно проходят обучение и оценочные процедуры.

Внешний резерв формируется из перспективных кандидатов на прием. Он состоит из кандидатов, которые направляют на комбинат свои анкеты. Анкету кандидата можно заполнить на сайте комбината или лично в отделе кадров. Среди перспективных кандидатов на прием большую часть составляют дети и родственники уже работающих на комбинате сотрудников.

Особую группу перспективного внешнего резерва сегодня составляют дети работников комбината, которые обучаются в высших профильных учебных заведениях по программе целевой подготовки. Такой вид подготовки персонала комбинат начал практиковать в 2016 г. Среди выпускников школ были отобраны пять человек, желающих обучаться на технических специальностях в высших учебных заведениях целлюлозно-бумажной направленности. В три ведущих вуза страны, готовящих специалистов бумажной промышленности, были направлены заявки из Набережных Челнов на обучение и получены положительные ответы. Комбинат на договорной основе оплачивает студентам проезд, общежитие, а в случае хорошей учебы перечисляет дополнительную стипендию.

На протяжении всей учебы комбинат будет поддерживать студентов, предоставлять им места для практики, способствовать научной деятельности, помогать в написании курсовых работ и выпускных квалификационных работ. После окончания обучения выпускникам гарантировано место инженера на комбинате.

В 2017 г. НП «КБК» планирует отправить на обучение по целевой подготовке еще несколько человек. Такая программа подготовки кадрового резерва планируется как ежегодная форма обучения внешнего резерва. Кроме того, комбинат планирует отправлять за свой счет на обучение детей своих работников и в заведения среднего профессионального образования, готовящие работников по рабочим специальностям целлюлозно-бумажной промышленности.

Для молодых работников на НП «КБК» организовано наставничество. На период испытательного срока за работником закрепляют опытного специалиста, составляется план подготовки с теоретическими и практическими видами обучения.

После окончания испытательного срока проводится оценка, после чего принимается решение о прохождении или непрохождении новичком испытания. При положительном решении новичок продолжает работать на комбинате, а наставнику выплачивается денежное вознаграждение.

Для планирования карьеры и передвижения на более высокую должность или получения разряда работнику необходимо пройти оценочные процедуры на основании двух регламентов: для специалистов и руководителей – это положение о подготовке и проведении аттестации руководителей и специалистов комбината, для рабочих – положение о порядке установления квалификационных разрядов (классов).

Есть обязательные условия для продвижения по карьерной лестнице. Например, работник должен подать не менее двух рационализаторских предложений или участвовать в проекте по улучшению. Несмотря на то, что семейственность на комбинате приветствуется, в вопросах карьеры учитываются только способности и трудовые успехи работника.

Проведенные нами социальные опросы показывают высокую степень удовлетворенности работников трудом, уровнем оплаты и социальными льготами [18]. На народных предприятиях всегда наблюдается высокая закрепляемость и низкая текучесть кадров. Например, на *рис. 5* показана динамика текучести персонала на НП «КБК». За последние пять лет этот показатель колеблется в пределах от 1,4 до 2,7.

Следует отметить, что нормой для промышленных предприятий с устойчивым составом персонала считается показатель текучести, равный десяти.

Теперь на базе проведенного обследования определим модель организационной культуры, присущую коллективным предприятиям.

В соответствии с классификацией Т.Е. Дейла и А.А. Кеннеди [19] организационную культуру акционерных обществ работников можно отнести к инвестиционной культуре или «культуре перспектив» по следующим причинам.

Во-первых, основой организационно-управленческой системы народных предприятий является система коллективного принятия решений. Это предполагает функционирование на народном предприятии высшего органа управления – собрания работников-акционеров.

Собрание принимает решения по основным вопросам развития фирмы по принципу «один человек – один голос».

Во-вторых, на народных предприятиях поощряется коллективная работа. Одна из основных ценностей таких фирм – доверие между работниками и между администрацией и трудовым коллективом. При этом члены коллектива достаточно активно проявляют инициативу. Работник-акционер имеет возможность участвовать в принятии решений по широкому спектру вопросов, касающихся управленческих и производственных процессов на предприятии (мотивация труда, качество продукции, улучшение условий труда, модернизация оборудования и т.д.).

В-третьих, народное предприятие демонстрирует высокие инвестиционную активность и темпы технического переоснащения в основном за счет собственных финансовых ресурсов.

Работник-акционер народного предприятия – главный фактор его стабильного развития, поскольку от его усилий и заинтересованности зависит эффективность функционирования компании.

Именно трудовой коллектив является движущей силой организации коллективной формы хозяйствования, капитал (имущество) которой принадлежит его членам. Это дает основание рассматривать организационную культуру народного предприятия как культуру личности (в соответствии с классификацией Ч. Хэнди [20]).

Согласно типологии К. Камерона и Р. Куинна [21], культура народных предприятий соответствует клановой организационной культуре, учитывающей достаточно развитые семейные отношения на таких предприятиях.

Во-первых, отличительная черта предприятий, находящихся в преобладающей собственности трудовых коллективов, – это самоуправление и вовлеченность работников, что является одним из основных показателей клановой культуры.

Во-вторых, микроклимат в производственных коллективах народных предприятий является благоприятным для их членов, стабильным. В таких организациях очень сильны традиции и взаимные обязательства. Высшей ценностью является сплоченность коллектива и его моральный климат.

В-третьих, для народных предприятий характерно наличие сотрудников с большим стажем работы.



Таким образом, все выявленные аспекты семейных трудовых отношений на народных предприятиях (широкая вовлеченность работников, высокая степень информированности о состоянии дел на предприятии и поддержки инициативы работников руководством, наличие благоприятного морально-психологического климата, доверительные отношения между работниками и менеджментом на предприятии) являются важными составляющими организационной культуры таких фирм.

Высокий уровень доверия между работниками и благоприятный морально-психологический климат на производстве, являющиеся основой для высокопроизводительного труда – следствие продуманной кадровой политики народных предприятий.

Семейные отношения в форме трудовых династий, выступающие важнейшим элементом организационной культуры народных предприятий, следует рассматривать в контексте одного из принципов их функционирования – пространственно-временной сбалансированности.

Каждое народное предприятие – фактически большая семья, где сильны позиции трудовых династий. По сути, речь идет о межпериодной сбалансированности развития предприятия (так называемой преемственности поколений).

Уровень доверительных отношений между членами коллектива таких фирм является высоким, что способствует повышению креативности работников в решении производственных задач, увеличению

эффективности работы в команде, распространению организационных знаний.

Семейственность на народных предприятиях определяет баланс между интересами различных участников хозяйственной деятельности.

Пространственный аспект сбалансированности развития народных предприятий выражается в том, что эти предприятия являются так называемыми мини-городками со своей социальной инфраструктурой (собственными поликлиниками, жилым фондом, базами отдыха для работников, детскими садами и т.д.), основой для их гармоничного и устойчивого развития.

Организационная культура коллективного предприятия, в которой большую роль играют трудовые династии, сконструирована таким образом, что создает благоприятные условия для комфортной рабочей среды, стимулирующей работников-акционеров в полной мере реализовать свой потенциал и выстраивать гармоничные отношения друг с другом на базе принципов партисипативного менеджмента.

Развитие семейных трудовых отношений, которое является приоритетным направлением управления персоналом на коллективных предприятиях, проявляется в большей вовлеченности, информированности и лояльности персонала таких фирм.

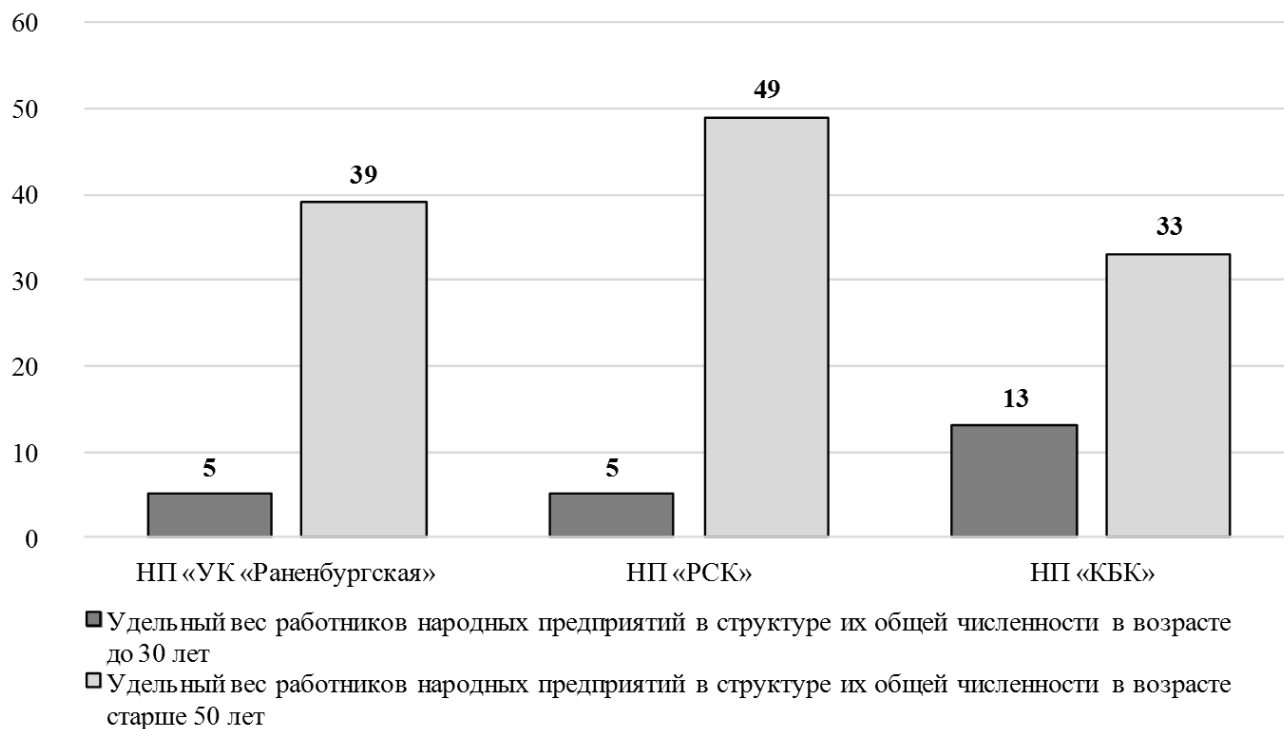
Кроме того, в условиях коллективного хозяйствования возрастает уровень доверия между работниками, снижается острота внутрикорпоративных конфликтов, а руководство предприятия более внимательно относится ко всем своим сотрудникам.

**Рисунок 1**

**Соотношение работников в возрасте старше 50 лет и работников в возрасте до 30 лет на народных предприятиях, %**

**Figure 1**

**The balance between workers over 50 and under 30 years old in employee-owned enterprises, percentage**



*Источник:* авторская разработка

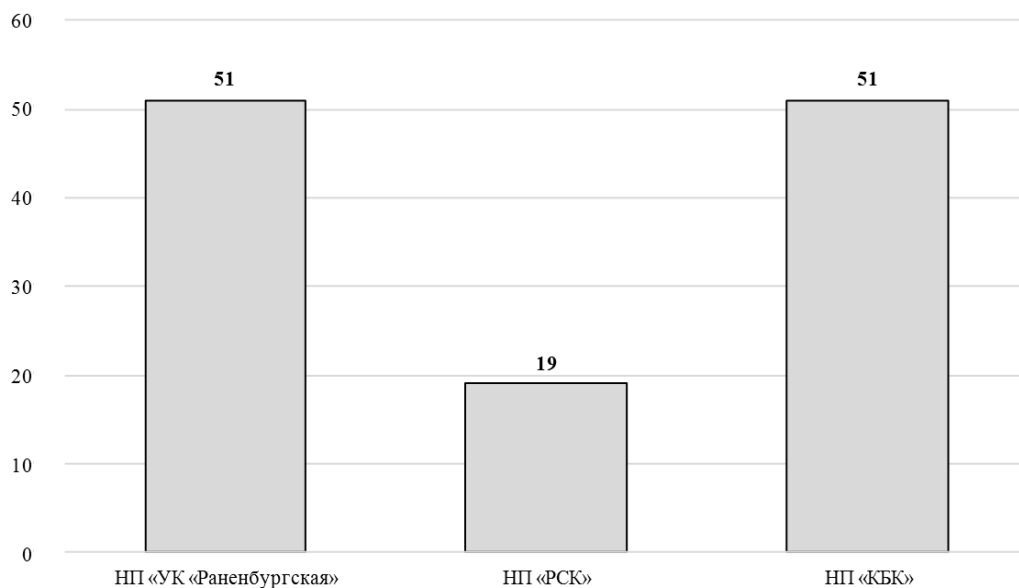
*Source:* Authoring

**Рисунок 2**

Доля работников в общей численности персонала народного предприятия, считающих себя в полной мере информированными о состоянии предприятия, %

**Figure 2**

Percentage of employees in the total staff of an employee-owned enterprise, who consider themselves as fully informed about the status of the enterprise, percentage



Источник: авторская разработка

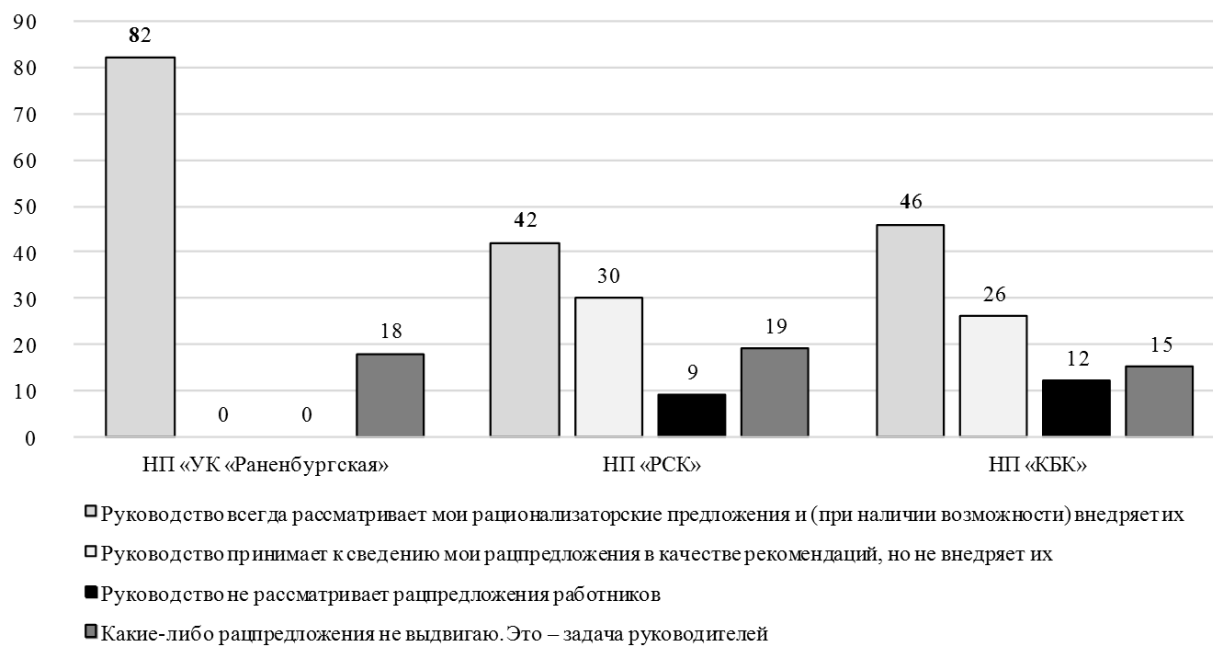
Source: Authoring

**Рисунок 3**

Степень поддержки инициативы работников руководством народных предприятий, %

**Figure 3**

Degree of employee initiative support by the employee-owned enterprise management, percentage



Источник: авторская разработка

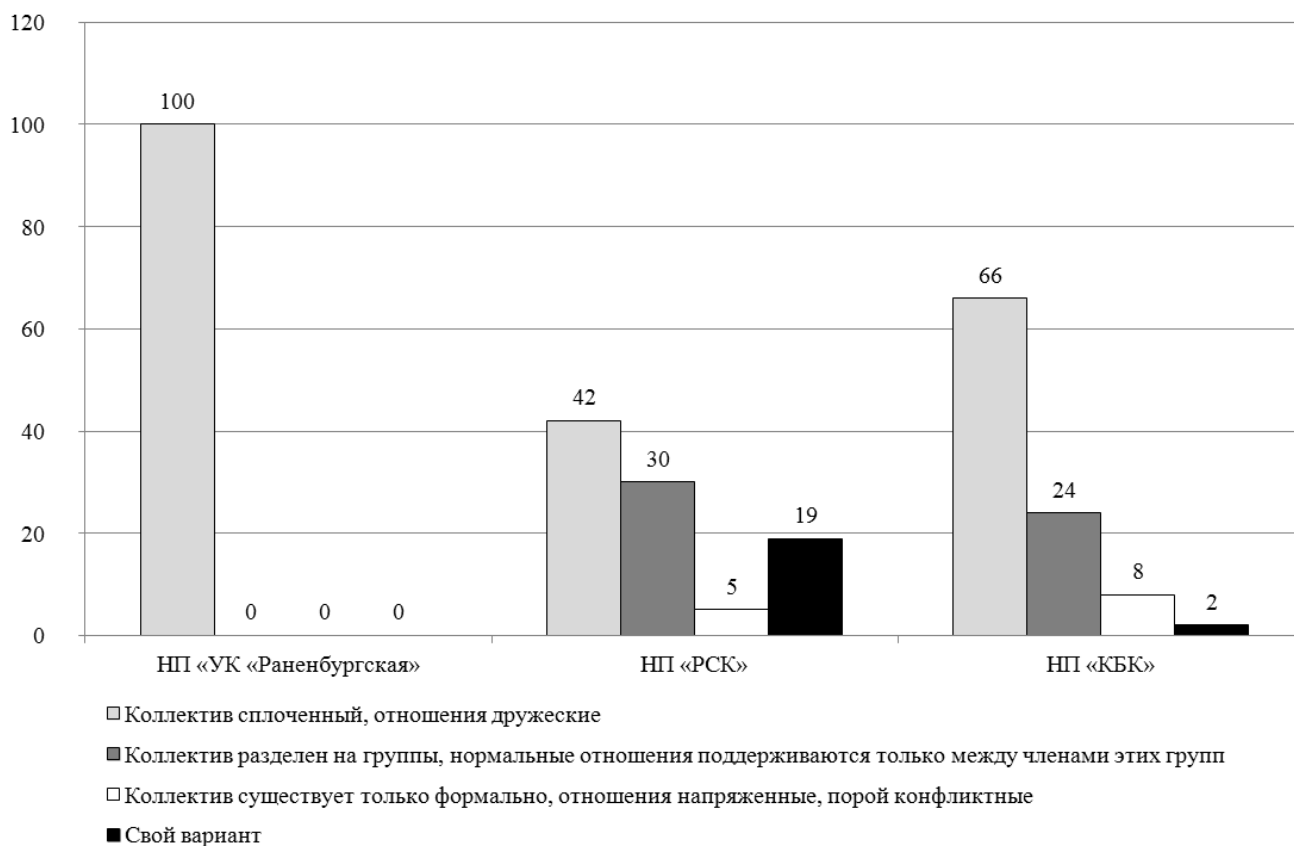
Source: Authoring

**Рисунок 4**

**Отношения между работниками на коллективных предприятиях, %**

**Figure 4**

**Relationship between employees in employee-owned enterprises, percentage**



*Источник:* авторская разработка

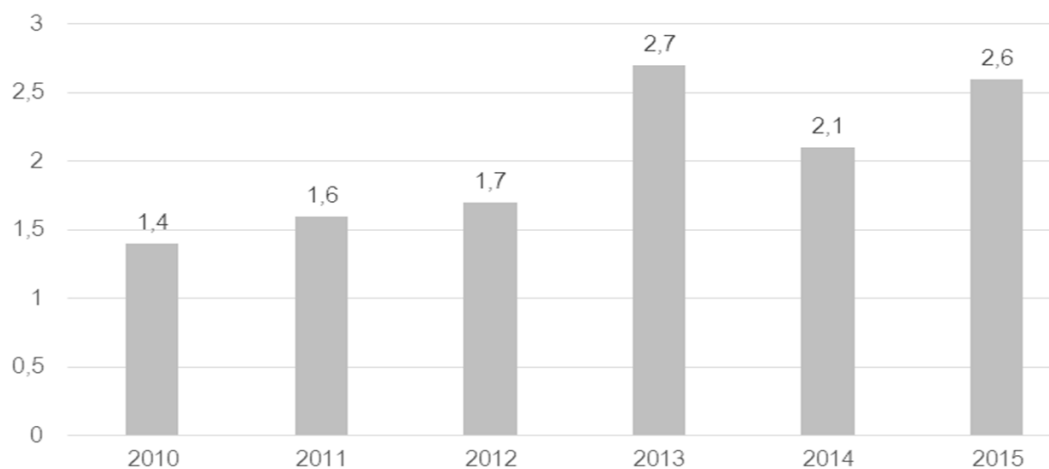
*Source:* Authoring

**Рисунок 5**

**Динамика коэффициента текучести персонала НП «КБК» в 2010–2015 гг.**

**Figure 5**

**Changes in staff turnover ratio of NP KBK in 2010–2015**



*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

**Список литературы**

1. *Зиброва Е.А.* Психология трудовых династий: монография. Хабаровск: Хабаровский краевой институт переподготовки и повышения квалификации в сфере профессионального образования, 2014. 95 с.
2. *Cabrera-Suárez K., De Saá-Pérez P., García-Almeida D.* The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 2001, vol. 14, iss. 1, pp. 37–47. doi: 10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x
3. *Lee K.S., Lim G.H., Lim W.S.* Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor. *Academy of Management Review*, 2003, vol. 28, iss. 4, pp. 657–666. doi: 10.5465/AMR.2003.10899446
4. *Тохтобина О.Л.* Родовые отношения как закрытый социальный капитал // Вестник НГУ. Сер.: Философия. 2012. Т. 10. Вып. 4. С. 95–100.
5. *Барков С.А., Дорохина О.В.* Политическая история семейственности // Родина. 2010. № 8. С. 28–31.
6. *Bloom N., Van Reenen J.* Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries. *Quarterly Journal of Economics*, 2007, vol. 122, iss. 4, pp. 1351–1408. doi: 10.1162/qjec.2007.122.4.1351
7. *Kets de Vries M.* Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm. England, London, Thomson Business Press, 1996.
8. *Кескюла Э.* Высвобождая (disembedding) предприятие из уз родства: дурная семейственность и атомизированный труд на эстонской шахте // *Laboratorium*. 2014. № 6(2). С. 159–164.
9. *Dabos G.E., Rousseau D.M.* Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*, 2004, vol. 89, iss. 1, pp. 52–72. doi: 10.1037/0021-9010.89.1.52
10. *Jung J.* The Role of Reciprocity in Social Support. *Basic and Applied Social Psychology*, 1990, vol. 11, iss. 3, pp. 243–253.
11. *Седов Е.В., Хабибуллин Р.И.* Нормативно-правовой механизм сбалансированного развития народных предприятий (акционерных обществ работников) в Российской Федерации // Проблемы современной экономики. 2017. № 1. С. 49–52.
12. *Бочарова И.Ю.* Экономические интересы в фирме. М.: МАКС Пресс, 2007. 356 с.
13. *Рудык Э.Н., Керемецкий Я.Н., Букреев В.В.* Сохранение и защита прав собственности работников в акционерных обществах: главные проблемы и пути их решения // Российский экономический журнал. 2001. № 3. С. 24–32.
14. *Корчагина Е.В., Шило П.Г.* Организационная культура семейных фирм: ключевые особенности // Менеджмент в России и за рубежом. 2016. № 1. С. 115–122.
15. *Плотникова Е.Б., Германов И.А., Кузнецов А.Е.* Работники как субъекты трудовых отношений: изменение стратегий участия в управлении производством на современных российских предприятиях. Пермь: Пермский государственный университет, 2007. 269 с.
16. *Lopez-Cabrales A., Perez-Luno A., Cabrera R.V.* Knowledge as a Mediator Between HRM Practices and Innovative Activity. *Human Resource Management*, 2009, vol. 48, iss. 4, pp. 485–503. doi: 10.1002/hrm.20295
17. *Walsworth S., Verma A.* Globalization, Human Resource Practices and Innovation: Recent evidence from the Canadian workplace and employee survey. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 2007, vol. 46, iss. 2, pp. 222–240. doi: 10.1111/j.1468-232X.2007.00466.x

18. Некрасова О.В., Хабибуллин Р.И. Коллективное предприятие и традиционная компания: сравнительный анализ корпоративных культур // *Экономическое возрождение России*. 2016. № 1. С. 188–196.
19. Deal T.E., Kennedy A.A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York, Perseus Books Publ., 2000.
20. Handy C.B. *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. Oxford University Press, 1996, 272 p.
21. Камерон К., Куинн Р. *Диагностика и изменение организационной культуры*. СПб.: Питер, 2001. 320 с.

### **Информация о конфликте интересов**

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

**LABOR DYNASTIES AS AN ELEMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE  
OF COLLECTIVE ENTERPRISES**Rifat I. KHABIBULLIN<sup>a,\*</sup>, Ol'ga V. YAGUDINA<sup>b</sup><sup>a</sup> Central Economics and Mathematics Institute, RAS,  
Moscow, Russian Federation  
rifathabi@gmail.com<sup>b</sup> Branch of Kazan (Volga Region) Federal University in Naberezhnye Chelny,  
Naberezhnye Chelny, Russian Federation  
Skryleva-olga-vl@mail.ru

\* Corresponding author

**Article history:**Received 10 April 2017  
Received in revised form  
21 April 2017  
Accepted 4 May 2017  
Available online 29 May 2017**JEL classification:** J53, J54,  
M51, M54  
<https://doi.org/10.24891/ea.16.5.870>**Keywords:** collective enterprise,  
shareholder, labor dynasty,  
personnel management,  
organizational culture**Abstract****Importance** The article considers the organization of personnel management system based on the principle of labor dynasties development in collective enterprises (joint-stock companies with employees as shareholders) currently operating in the Russian Federation.**Objectives** The study aims to investigate successful implementation of the personnel management policy based on developing the principle of family labor relations, to reveal the specifics of the said management system.**Methods** The study rests on sociological research techniques. In particular, we conducted employee surveys in labor collectives of joint-stock companies with employees as shareholders (employee-owned enterprises).**Results** At present, collective enterprises actively develop the principle of family labor relations (labor dynasties), which implies the support for professional continuity of employees at all stages of personnel management (recruitment, training, career progression, performance appraisal, etc.) based on strict observance of labor legislation of the Russian Federation. The rights of other workers (not included in the family dynasty) are not limited in any way. Such aspects of family labor relations as involvement, high degree of employee awareness of the state of affairs at the enterprise, support to employee initiative by management, favorable moral and psychological climate, trust-based relations between employees and management are important components of organizational culture of collective enterprises.**Conclusions and Relevance** Personnel management system based on professional continuity and corporate traditions of family relations helps accelerate the adaptation of newcomers, support the stability of labor collectives, involve employees in managerial processes, reduce labor conflicts, and increase the overall satisfaction of the staff.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2017

**Acknowledgments**

The article was supported by the Russian Science Foundation, grant No. 14-18-02294.

**References**

1. Zibrova E.A. *Psikhologiya trudovykh dinastii: monografiya*. [Psychology of labor dynasties: a monograph]. Khabarovsk, Khabarovsk Regional Institute for Retraining and Professional Development in Vocational Education Publ., 2014, 95 p.
2. Cabrera-Suárez K., De Saá-Pérez P., García-Almeida D. The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 2001, vol. 14, iss. 1, pp. 37–47. doi: 10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x
3. Lee K.S., Lim G.H., Lim W.S. Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor. *Academy of Management Review*, 2003, vol. 28, iss. 4, pp. 657–666. doi: 10.5465/AMR.2003.10899446
4. Tokhtobina O.L. [Generic relations as a closed social capital]. *Vestnik NGU. Ser.: Filosofiya = Vestnik NSU. Series: Philosophy*, 2012, vol. 10, iss. 4, pp. 95–100. (In Russ.)
5. Barkov S.A., Dorokhina O.V. [Political history of nepotism]. *Rodina = Motherland*, 2010, no. 8, pp. 28–31. (In Russ.)

6. Bloom N., Van Reenen J. Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics*, 2007, vol. 122, iss. 4, pp. 1351–1408. doi: 10.1162/qjec.2007.122.4.1351
7. Kets de Vries M. *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. England, London, Thomson Business Press, 1996.
8. Keskyula E. [Disembedding the enterprise from the ties of kinship: Bad clanship and atomized labor in the Estonian mine]. *Laboratorium*, 2014, no. 6(2), pp. 159–164. (In Russ.)
9. Dabos G.E., Rousseau D.M. Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*, 2004, vol. 89, iss. 1, pp. 52–72. doi: 10.1037/0021-9010.89.1.52
10. Jung J. The Role of Reciprocity in Social Support. *Basic and Applied Social Psychology*, 1990, vol. 11, iss. 3, pp. 243–253.
11. Sedov E.V., Khabibullin R.I. [A regulatory mechanism of balanced development of collective enterprises (employee-owned enterprise) in the Russian Federation]. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of Modern Economics*, 2017, no. 1, pp. 49–52. (In Russ.)
12. Bocharova I.Yu. *Ekonomicheskie interesy v firme* [Economic interests in the firm]. Moscow, MAKS Press Publ., 2007, 356 p.
13. Rudyk E.N., Keremetskii Ya.N., Bukreev V.V. [Reservation and protection of property rights of employees in joint-stock companies: Major problems and solutions]. *Rossiiskii ekonomicheskii zhurnal = Russian Economics Journal*, 2001, no. 3, pp. 24–32. (In Russ.)
14. Korchagina E.V., Shilo P.G. [Organizational culture of family firms: Key features]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and Abroad*, 2016, no. 1, pp. 115–122. (In Russ.)
15. Plotnikova E.B., Germanov I.A., Kuznetsov A.E. *Rabotniki kak sub"ekty trudovykh otnoshenii: izmenenie strategii uchastiya v upravlenii proizvodstvom na sovremennykh rossiiskikh predpriyatiyakh* [Employees as subjects of labor relations: Changing strategies for participation in production management at modern Russian enterprises]. Perm, Perm State University Publ., 2007, 269 p.
16. Lopez-Cabrales A., Perez-Luno A., Cabrera R.V. Knowledge as a Mediator Between HRM Practices and Innovative Activity. *Human Resource Management*, 2009, vol. 48, iss. 4, pp. 485–503. doi: 10.1002/hrm.20295
17. Walsworth S., Verma A. Globalization, Human Resource Practices and Innovation: Recent evidence from the Canadian workplace and employee survey. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 2007, vol. 46, iss. 2, pp. 222–240. doi: 10.1111/j.1468-232X.2007.00466.x
18. Nekrasova O.V., Khabibullin R.I. [Collective enterprise and traditional company: A comparative analysis of corporate cultures]. *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii = Economic Revival of Russia*, 2016, no. 1, pp. 188–196. (In Russ.)
19. Deal T.E., Kennedy A.A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York, Perseus Books Publ., 2000.
20. Handy C.B. *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. Oxford University Press, 1996, 272 p.
21. Cameron K., Quinn R. *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury* [Diagnosing and Changing Organizational Culture]. St. Petersburg, Piter Publ., 2001, 320 p.



### **Conflict-of-interest notification**

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.