
СТАТЬИ НА АНГЛИЙСКОМ ЯЗЫКЕ

*Ирина Козина**

*Людмила Чеглакова***

КОРПОРАТИВНАЯ МОЛОДЕЖНАЯ ПОЛИТИКА: ПОДХОДЫ РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ (ПЕРЕВОД)

Статья посвящена проблемам социальной поддержки молодых работников на промышленных предприятиях. На материалах сравнительного монографического исследования рассматриваются цели, приоритеты, инструменты и эффекты корпоративной политики в отношении молодёжи. Авторы приходят к выводу о том, что активизация бизнеса в отношении молодых кадров определяется как общим контекстом модернизации, так и наметившейся тенденцией старения персонала и трудностями воспроизводства рабочей силы. С последним обстоятельством связан селективный характер молодежной политики и направленность на решение текущих кадровых проблем. Наиболее серьезные препятствия на пути к эффективному использованию потенциала молодых связаны со слабостью коммуникаций и отсутствием работающих механизмов поддержки инновационной активности рабочих и специалистов, которые увязывали бы ее с интересами профессионального и карьерного роста.

Ключевые слова: корпоративная социальная политика, молодежь, промышленные предприятия

Под корпоративной молодежной политикой в настоящее время подразумевается комплекс мер, направленных на привлечение, удержание и ин-

* Ирина Марковна Козина – кандидат социологических наук, профессор, заведующая кафедрой методов сбора и анализа социологической информации, ведущий научный сотрудник Института управления социальными процессами, НИУ ВШЭ, Москва, электронная почта: ikozina@hse.ru

** Людмила Михайловна Чеглакова – кандидат социологических наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами факультета менеджмента, НИУ ВШЭ, Москва, электронная почта: lcheglakova@hse.ru

теграцию в организационную среду молодых сотрудников, обладающих уровнем квалификации, соответствующим потребностям компаний, а также их развитие и повышение эффективности трудовой деятельности.

Повышенное внимание к проблемам молодежи, как объекту социальной политики, объясняется ее особой ролью в общественном воспроизводстве. С одной стороны, молодежь можно рассматривать как наиболее инициативную и инновационную часть социума. С другой стороны, на рынке труда эта группа является одной из наиболее уязвимых. Проблемы корпоративной молодежной политики в настоящее время рассматриваются в связи с люксембургским процессом – реализацией государственной политики на рынке труда, поддерживающей образование для молодежи и активные схемы занятости. В соответствии с национальными принципами благосостояния, участие в операциях рынка труда для компаний может быть добровольным или обязательным. В рамках этого направления анализируется политика предприятий в оплате труда молодежи, предоставлении социальных услуг, условий и безопасности труда (Ryan 2001; Lodemel & Trickey 2002). Трудовые ценности, притязания и ожидания молодых работников учитываются в контексте конкретных условий занятости на предприятии и различных возрастных групп (Rhodes 1983; Siegel 1993; Devlin 2010). В настоящее время большое значение в привлечении молодежи приписывается управлению брендом работодателя (Barney 1991; Gratton 2000; Turbani 2003). Гражданское трудовое поведение и вовлеченность рассматриваются как современные формы формирования приверженности и закрепления молодых работников на рабочих местах (Bowler 2010; Grant 2009; Soane 2013). Широкий набор институциональных факторов, увеличивающих риски молодых людей на рынке труда, связывается, в том числе, с нехваткой поддержки старшего поколения, отсутствием необходимого для компаний социального капитала и трудового опыта (Dietrich 2007; Martin 2009; Williamson 2012).

В России проблематика, связанная с формированием обновленных моделей социальной политики предприятий в отношении молодежи, приобретает особое значение в контексте обсуждения влияния демографических процессов на динамику трудовых ресурсов, а также перспектив модернизации российской экономики и общества. Модернизационный контекст активизации бизнеса в отношении молодых кадров сочетается с необходимостью защиты от демографического спада и повышения конкурентоспособности на рынке труда.

Неблагоприятная демографическая ситуация оказывает заметное влияние на состояние молодежного сегмента рынка труда: численность занятых в экономике молодых людей за период с 1992 по 2010 гг. сократилась почти пропорционально их численности в составе населения – с 18,3 до 17 млн или на 7,2% (рассчитано по: Экономическая активность 2006: 45; Экономическая активность 2010: 40; Обследование населения 2010; Обследование населения 2011).

Среди занятых в промышленности, молодые работники составляют около четверти, что близко к среднему показателю, который составляет 24,5% (в среднем, по всем возрастным группам). Начиная с 2007 г., доля молодежного представительства в добывающих отраслях увеличилась на 5,3%, а в обрабатывающих отраслях оставалась стабильной – сокращение составило 0,4%, причем полностью за счет возрастной группы до 20 лет (рассчитано по: Молодежь в России 2010: 104; Россия в цифрах 2010: 94; Экономическая активность 2010: 64).

Одним из факторов привлечения молодежи на предприятия является активизация бизнеса в отношении социальной поддержки молодых работников. Занятость не входит в сферу государственного регулирования и молодые работники остаются тем слоем, относительно которого не сформулированы социально-структурные параметры государственной социальной политики: в программных документах, касающихся молодежи, «молодость» чаще выступает периодом, который предшествует профессиональному самоопределению и полноценному участию в общественном разделении труда. Примерно с середины 2000-х гг., когда появились признаки движения в сторону преодоления последствий экономических реформ, этот пробел начинает восполняться на уровне корпоративных социальных проектов в отношении молодежи. Возврат к приоритетам социальной поддержки работников одни эксперты объясняют взрослением «российского капитализма» (Горшков, Лебедев 2005: 49), другие оценивают эти шаги как восстановление провалов государственной социальной политики в части недоинвестирования в человеческий капитал страны (Благов 2004).

На сегодняшний день в России дифференциация поведения бизнеса в реализации молодежной политики остается весьма существенной, что определяется значительной неоднородностью технологического уровня и организационных характеристик российских промышленных предприятий, наряду с большими территориальными вариациями условий жизни населения (Шишкин и др. 2005; Полищук 2006; Чирикова 2007). В связи с этим возникают вопросы: возможно ли говорить об общих тенденциях корпоративной политики в отношении молодежи? Какие инструменты социальной политики используют предприятия? Какие причины подталкивают их заниматься молодежью?

Методология и эмпирическая база исследования

Степень последовательности в действиях бизнеса и широта распространения одних практик по сравнению с другими может дать нам указания относительно потенциала изменений в реальных корпоративных практиках в отношении молодежи. Методология монографического исследования, на материалы которого опирается эта работа, дает возможность детальной реконструкции идеологии и практики работы с молодежью на отдель-

ных предприятиях – на этой базе впоследствии могут выстраиваться подходы к более масштабным работам¹.

Статья основана на материалах лонгитюдного исследования трех промышленных предприятий, которое проводилось в рамках программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ (2011–2013 гг.). Общие задачи исследования состояли в последовательном сравнительном анализе различных аспектов социально-трудовых отношений в промышленности, одним из которых было изучение молодежи как субъекта трудовых отношений и как объекта корпоративной социальной политики. Используемые данные включают материалы шести групповых дискуссий с молодыми работниками и пятнадцати фокусированных интервью с линейными менеджерами и менеджерами по работе с персоналом. Экспертам задавались вопросы об уровне исходной профессиональной подготовки и потенциала молодых работников; о политике оплаты труда и социальных льгот; обучения, продвижения, механизмов включения молодежи в управление и систему трудовых отношений. Основными темами фокус-групп были: мотивации работы на предприятии, трудовая этика и принципы функционирования в трудовом коллективе.

Выбор предприятий в соответствии с общими задачами исследования был нацелен на то, чтобы получить представление о сложившихся практиках работы с молодежью в наиболее продвинутом сегменте отечественной промышленности. Выбранные предприятия, во-первых, отличаются значительными масштабами и высокотехнологичным характером производства; во-вторых, входят в состав крупных национальных или транснациональных корпораций, что определяет применение развитых современных управленческих систем; в-третьих, каждое из них можно считать примером успешного бизнеса с точки зрения репутации на рынке, экономической стабильности, а также по уровню заработной платы и наличию солидного пакета социальных услуг. Одно из предприятий специализируется на нефтепереработке, два – на машиностроении. Включение в исследование предприятий машиностроения важно с методологической точки зрения: обладая производственной структурой и социальной организацией, сходной с нефтегазовым комплексом, они лишены специфических преимуществ, присущих добывающим отраслям.

Характеристика предприятий

Кейс 1. Турбинный завод (ТЗ)² – предприятие в составе одного из крупнейших российских машиностроительных холдингов, основано в 1857 г.,

¹ Полевые работы в Санкт-Петербурге проводились В. Ильным, М. Ильиной (кейс 1); в Перми - Е. Плотниковой, И. Германовым (кейс 2); в Рязани - Л. Чеглаковой (кейс 3).

² Названия изменены.

осуществляет проектирование, изготовление и сервисное обслуживание паровых, гидравлических и газовых турбин. Численность персонала на момент исследования – 3706 человек. Доля молодежи среди работников предприятия – 31 %. Основным документом, фиксирующим политику завода и холдинга в отношении молодежи, является коллективный договор, который закрепляет в соответствующем разделе основные направления работы с молодыми работниками и меры по их обеспечению.

Кейс 2. Моторостроительный завод (МЗ). Предприятие входит в состав корпорации, представляющей оборонный комплекс. Существует с 1930-х гг. и специализируется на производстве, обслуживании и ремонте силовых агрегатов для военной и гражданской техники, производстве энергетических установок. На момент исследования численность персонала составляла 5374 человек. Доля молодежи среди работников предприятия – 21,2 %. В 2011 г. на предприятии принят документ «Молодежная политика», объединивший в единую программу мероприятия по работе с данной социальной группой.

Кейс 3. Нефтеперерабатывающий завод (НЗ) – предприятие основано в 1960 г., в настоящее время входит в состав одной из ведущих нефтяных корпораций. На региональном рынке труда НЗ является одним из наиболее привлекательных работодателей, несмотря на то, что занятость на предприятии связана с работой во вредных и особо вредных условиях. На момент исследования численность персонала составляла 3142 чел. Доля молодежи среди работников предприятия – 33,4 %. Молодежные программы реализуются в рамках общих корпоративных политик, которые обеспечивают единый стандарт в области регулирования социально-трудовых отношений.

Отметим, что существуют терминологические разночтения понятия «молодежь». Российская статистика относит к молодежи лиц в возрасте от 15 до 29 лет, в международных документах возрастные границы молодежной группы ниже – от 15 до 24 лет, что не позволяет делать корректных межстрановых сравнений. В документах корпоративной молодежной политики предприятий целевой группой, как правило, являются работники в возрасте до 30–35 лет.

Ориентиры и инструменты молодежной политики на предприятиях

На всех исследованных предприятиях поводом для реализации молодежной политики являются кадровые проблемы, связанные с наметившейся тенденцией старения персонала и трудностями воспроизводства рабочей силы. Менеджмент начал осознавать серьезность проблемы уже в начале 2000-х гг., когда появились признаки движения в сторону успешного преодоления последствий экономических реформ. Посте-

пенно разрозненные мероприятия стали оформляться в системный подход к работе по привлечению, адаптации и закреплению молодежи на предприятии. Такая работа объявлена одним из приоритетных направлений в области управления персоналом. Даже в период экономического спада 2008–2010 гг., когда общие социальные расходы существенно сократились, молодежные программы не были урезаны, и увеличение доли молодых работников в списочном составе предприятий на 5–10% является одним из результатов их реализации.

Инициатива проведения в жизнь молодежной политики идет от стратегически мыслящих руководителей, которые решают проблемы, ориентированные на будущее и укрепление репутации. Эта политика реализуется специализированными корпоративными службами: самостоятельно или в партнерстве с профсоюзами, поскольку в данном вопросе интересы администрации и профсоюза, как защитника прав всех возрастных категорий, совпадают. Задача профсоюза – детализировать эту политику и сделать так, чтобы она как можно менее зависела от сиюминутных проблем, чтобы поддерживалась вся молодежь, а не отдельные группы. Профсоюз заинтересован в закреплении мероприятия по социальной поддержке молодежи в коллективном договоре – тогда предоставляемые льготы и услуги становятся для администрации обязательными. В некоторых случаях это удается, но, в целом, бизнес избегает придавать социальным расходам статус гарантий и формировать какую-либо жесткую систему предоставления социальных льгот. Эта позиция четко формулируется менеджментом:

Мы работаем в этом направлении достаточно гибко. Сейчас есть необходимость в инновационном развитии – мы делаем акцент на мерах по привлечению и адаптации молодых конструкторов. Возникнут новые проблемы – мы сменим акценты. Нет необходимости разрабатывать жесткую программу, которая, будучи принята как документ, сковывала бы нашу мобильность (начальник управления развития персонала, ТЗ).

Привлечение молодых кадров

Наиболее отчетливой тенденцией в решении проблем привлечения молодежи является восстановление контактов с профильными учреждениями начального, среднего и высшего профессионального образования. Программы взаимодействия с учебными заведениями всех уровней включают похожие элементы: (а) профориентация; (б) материальная поддержка работников во время учебы в виде стипендий или возмещения стоимости образовательных услуг; (в) организация практик и стажировок. Профессиональная ориентация начинается в школах, где промо-кампании, в основном, направлены на корректировку негативного

имиджа занятости в промышленности и на формирование привлекательного бренда работодателя:

... Пока ребята не придут на предприятие, у некоторых такая мысль, что завод это что-то такое страшное, да еще и с проходными и вроде там люди страшные и работать... А потом... они видят, что здесь молодежи много и совсем не страшно жить... (специалист службы управления персоналом, ТЗ).

Стратегическим направлением кадровой политики в отношении молодежи является воспитание и образование, прежде всего, инженерной молодежи. Ставка делается на взаимодействие с профильными вузами. Предпочтение отдается выпускникам профессиональных учебных заведений, с которыми у предприятий заключены договоры о сотрудничестве. Считается, что эти молодые люди с большей вероятностью выдержат период адаптации, и имеют больше шансов закрепиться на предприятии.

В целях «омоложения» коллектива в последнее время получили распространение программы создания вакансий (по определенным специальностям) за счет ротации на внутреннем рынке труда. Процесс выбытия старых кадров естественным путем происходит медленно. Поэтому привлечение молодежи сопровождается вытеснением работников пенсионного возраста – через «разъяснительную» работу и создание экономических стимулов к увольнению:

... Мы начали со стимулирования увольнения пенсионеров, там была мощная идеологическая подоплека. Мы убеждали, что этот выбор надо когда-то делать... Молодые специалисты должны придти... некому передавать знания, нет учеников, давайте подумаем об этом... Человек собрался уйти, а мы ему денежное вознаграждение по завершению трудового пути и что он в обязательном порядке должен подготовить себе смену... (руководитель отдела мотивации персонала, МЗ).

Адаптация на предприятии

Для адаптации и закрепления молодежи на рабочих местах реализуется комплекс мер, связанных с предоставлением дополнительных социальных льгот, обеспечением возможности повышения квалификации, вовлечением в инновационную деятельность и управление. Хотя для разных групп молодежи используются свои механизмы, во всех случаях компании инвестируют в адаптационный процесс: выплачивая деньги наставникам, специалистам, проводящим тренинги и т.д.

В целях адаптации вновь принятых работников восстановлен и используется институт наставничества – молодой рабочий или специалист, впервые попавший на предприятие, закрепляется за более опытным коллегой,

который непосредственно на рабочем месте проводит его обучение, и первое время контролирует его работу. Адаптационный период предусмотрен для каждого работника, но специальные адаптационные программы существуют пока только для специалистов. Примером может служить программа «Три горизонта» (НП), которая устанавливает единый стандарт по развитию молодых специалистов в течение первых трех лет работы для всех подразделений компании. Данная система комплексная: она включает образовательные компоненты, адаптацию, развитие навыков, корпоративное вовлечение, инновации и итоговую оценку. С каждым участником заключается контракт («контракт развития молодого специалиста») и закрепляется курирующий его наставник.

Машиностроительные предприятия более ограничены в ресурсах, специализированные программы адаптации реализуются только для приоритетных категорий работников, выделенных в соответствии с потребностями производства:

Настоящие адаптационные программы – это достаточно дорогая вещь, поэтому мы взяли пока одну целевую аудиторию – конструкторов, то, что нам важно в первую очередь, и с ней работаем (начальник управления развития персонала, ТЗ).

Для рабочих адаптационный период представляет время привыкания к элементам испытательного срока, когда наставничество остается почти единственным инструментом обучения трудовым операциям и адаптации к специфике конкретного производства.

Социальная поддержка

С учётом специфических потребностей молодежи возрождаются некоторые меры социальной поддержки, принятые еще на советских предприятиях. Традиционно – это помощь молодой семье: единовременные выплаты в случае рождения ребенка, вступления в брак и пр.

Среди других групп менеджмент особо отмечает молодежь, отслужившую в армии, видя в ней «школу жизни»: *«У нас тех, кто вернулся из армии, на руках носят, потому что уж если вернулся – за 3 года, которые тут обязан отработать, совсем своими становятся»* (мастер, ТЗ). Предприятия инвестируют в них средства и создают механизмы, способствующие возвращению работника после службы (торжественные проводы, предоставление материальной помощи, восстановившимся на предприятии после службы в вооруженных силах, специальные договоры, закрепляющие отслужившего на производстве).

Говоря о потребностях молодежи, все эксперты упоминали проблему обеспеченности жильем, как наиболее важный стимул для закрепления молодых на предприятии:

Основной проблемой всей молодежи... является обеспечение жильем. Важно чтобы предприятие оказало какую-то еще социальную поддержку в этом плане... Если предприятие окажет, любой будет готов отдать свою жизнь, работая на этом предприятии... (зам. начальника цеха, МЗ).

Отметим, что корпоративные жилищные программы, никогда не были общедоступными, а в годы кризиса совсем приостановлены. Потеряв за время реформ свои объекты соцкультбыта, в том числе, общежития, решить эту проблему в полной мере ни одно предприятие не может. Содействие в решении жилищных вопросов, как правило, включает компенсации наиболее ценным кадрам из пригородов или из других регионов стоимости аренды жилья. И хотя эта льгота не специально молодежная, по факту, в основном, «работает» на молодёжь.

Другая проблема связана с существующим разрывом в заработной плате между молодыми и «старожилами». Этот разрыв может быть значительным по ряду причин: небольшая «стартовая» зарплата, отсутствие целого ряда надбавок, связанных со стажем работы на предприятии и пр. Поэтому важным моментом социальной поддержки является попытка выравнивания доходов молодых работников за счет специальных доплат. Это могут быть доплаты в течение первого года (полугода) молодым рабочим и специалистам; доплаты, компенсирующие сокращенное рабочее время для работников в возрасте до 18 лет и пр.

Содействие повышению квалификации, получению образования и карьерному росту

Возврат в корпоративную социальную политику приоритета повышения квалификации и образования происходит на всех исследованных предприятиях. В условиях дефицита квалифицированной рабочей силы и высокой текучести кадров (последнее особенно касается машиностроительных заводов) предприятия постоянно занимаются обучением и переподготовкой своих работников с тем, чтобы соответствовать принятым стандартам производственного процесса и обеспечения качества. Различия наблюдаются в инструментах повышения квалификации и управления знаниями, которые зависят от объемов инвестированных ресурсов.

В случае машиностроительных предприятий обучение носит, в основном, точечный характер. Система повышения квалификации рабочей молодежи (повышение разряда) во многом персонализирована: нет выслуги лет, когда разряд повышался бы автоматически, хороший работник, по словам экспертов, может повысить разряд и в течение года,

нерадивый – ждать повышения годами. Вкладываясь в образовательный капитал работников, менеджмент не всегда ориентируется на потребности рабочего. Гипотетически инициатива о повышении разряда может исходить и от самого рабочего, и от мастера, но в массовом порядке преобладает добровольно-принудительный путь. Еще одна проблема связана с тем, что повышение разряда не означает повышения уровня заработной платы:

Каждый год проходит аттестация, и все могут претендовать на ее прохождение и повышение категории. Есть даже такие моменты, что категорию уже повысят, но пока без доплаты – если результат будет продемонстрирован руководству позже (начальник управления развития персонала МЗ).

Повышение квалификации специалистов более разнообразно по форме: оно включает тренинги, конкурсы на лучшую конструкторскую разработку, но имеет все те же признаки ситуативного отбора и зачастую не связано с карьерой и вознаграждением.

В нефтепереработке корпоративное обучение носит системный характер. Обучение и повышение квалификации является плановым бизнес-процессом, протекающим строго в соответствии с контрольными показателями. Система повышения квалификации охватывает не только специалистов, но и рабочих: все они в обязательном порядке проходят ежегодное тестирование по проверке уровня знаний и навыков и по его итогам показавшие удовлетворительные результаты направляются на кратковременные курсы в собственный учебный комбинат.

Различия наблюдаются и в отношении к получению высшего профессионального образования. В связи с дефицитом специалистов и относительно низкой привлекательностью рабочих мест в машиностроении, предприятия вынуждены гибко подходить к вопросам получения образования работниками, стимулируя желание учиться. Содействие в получении профессионального образования проявляется в том, что молодым работникам, обучающимся без отрыва от производства, устанавливается индивидуальный режим труда (продолжительность рабочей недели, длительность смен, начало и окончание рабочих смен и др.). За теми, кто проходит обучение с отрывом от производства, сохраняется средняя заработная плата по месту работы. Содействие получению образования включает и частичную оплату обучения в профессиональных лицеях, колледжах, вузах, в том числе, в аспирантуре. Это, безусловно, не общедоступная услуга, а индивидуальная льгота, получение которой возможно для работников с острodefицитной специальностью.

На НЗ ситуация отличается коренным образом – практика получения образования вытесняется из организационного пространства в зону личной ответственности за собственное развитие. В первую очередь

компания заинтересована в снижении издержек путем рационализации производственного процесса на подконтрольных предприятиях. Совмещение работы и учебы увеличивает издержки, которые ложатся на линейное руководство. Для линейных менеджеров обучение рабочих означает необходимость обеспечить организационно их отрыв от производства, что сопровождается чрезмерной интенсивностью труда оставшихся. В случае с молодыми специалистами организационные издержки также высоки и вызывают напряженность у линейных руководителей, но этот процесс запущен «сверху», поэтому мастерам и начальникам установок приходится приспосабливаться. В большинстве случаев молодые люди учатся за свой счёт, придумывают ухищрения для отсутствия на работе в периоды сессий, но многие из числа тех, кто встаёт на такой путь, все-таки уходят с предприятия.

Обеспечение карьерного роста тесно связано с повышением квалификационного уровня. Для рабочих карьера в рамках предприятия – это повышение разряда, от которого зависят и зарплата, и престиж. Продвижение от разряда к разряду требует времени, терпения и заслуг, что выдерживают не все. Другая возможность карьерного роста – это продвижение в иерархии (возможность стать бригадиром, мастером даже без формального специального образования). Тех рабочих, у кого есть амбиции и лидерские качества, руководство охотно двигает по этой служебной лестнице.

Ступенькой на пути карьерного роста могли бы стать конкурсы профессионального мастерства для молодых рабочих, предусмотренные в коллективных договорах или в специальных программах. Так, на МЗ его победители имеют право на зачисление в кадровый резерв, на повышения квалификации, обучение в вузе за счет средств предприятия. Однако повсеместно участие в профессиональных конкурсах скорее выступает средством дополнительного стимулирования, чем карьерного роста: по итогам конкурса назначаются единовременные вознаграждения (НЗ) или ежемесячные доплаты в размере до 30% к зарплате, материальная помощь на оздоровление (МЗ).

Для специалистов карьера – это рост по категориям, грейдам или по управленческим ступенькам (начальник группы и т.д.). Первое реализовать проще (если результат будет продемонстрирован руководству или если пройдено обучение). Второе реализовать сложнее: как правило, в штатном расписании предусмотрен ограниченный набор позиций, которые уже заняты «старшими товарищами». Продвижение требует серьезного вклада молодого специалиста: он должен не просто справляться с объемом работы по своей должности, но одновременно инвестировать в повышение квалификации, инициировать разработки и т.д.

Из традиционных способов управления карьерой на промышленных предприятиях интересна судьба технологии кадрового резерва.

Для предприятий с небольшим резервом инвестиций этот способ не подходит в силу отсутствия долговременного плана развития производства, а для успешного нефтеперерабатывающего предприятия не имеет ценности, поскольку факторы карьеры здесь носят скорее не достиженческий, а аскриптивный характер (учитывается престиж образования и пр.). Только в одном случае (МЗ), когда предприятие твердо стоит на ногах и имеет небольшие свободные ресурсы, эта технология «срабатывает».

Таким образом, предприятия в настоящее время инвестируют в процесс повышения квалификации, получение образования и карьерный рост ценных сотрудников, используя разные формы, но в их задачу не входит протекционизм молодёжи и инвестирование в социальный капитал всех желающих.

Включение молодёжи в управление

Интерес для исследования представляют технологии привлечения молодёжи к управлению и инновациям, эффекты и качество которых не зависят напрямую от вложенных средств, а в значительной степени культурно обусловлены.

Реагируя на сигналы от власти о необходимости развития инноваций, в последние годы стали внедряться и специальные мероприятия, такие как инновационные проекты, система непрерывных улучшений, научно-технические конкурсы, научно-производственные конференции и пр. В их рамках молодые специалисты, разрабатывая проект какого-либо технического решения, могут заявить о себе, продемонстрировать свои знания и способности и «засветиться» перед руководством. Эксперты отмечают, что из-за большой загруженности менеджеров, эти мероприятия часто проходят формально, хотя иногда встречаются интересные проекты и заинтересованные люди:

... Мы выделяем возрастные группы, которые бы смогли сегодня... перепрыгнуть некоторые иерархические ступеньки, почувствовать себя в роли руководителей или специалистов, понять какова среда, в которой работают сейчас фактические исполнители этой функции, что они делают, принимая решения, эту ответственность... (руководитель отдела мотивации персонала, МЗ).

Институтом представительства молодых сотрудников являются молодёжные советы или советы молодых специалистов – довольно традиционные структуры, позволяющие мобилизовать представителей возрастной когорты на общественную работу и обеспечить вовлечение в инновационную деятельность и управление. Молодежные советы получают информацию о планах менеджмента, участвуют подготовке и реализации мероприятий для молодёжи, таких как профессиональ-

ные конкурсы, спартакиады и культурно-массовые мероприятия. Отметим, что деятельность молодежных советов на машиностроительных заводах более успешна, чем на нефтеперерабатывающем предприятии, где она носит более формальный характер, что не встречает поддержку молодых.

Предприятия используют различные формы привлечения молодежи к управлению, обращаясь как к новым, так и к традиционным культурным образцам советского периода. Например, назначение на должность временно отсутствующего руководителя, стажировки, «Дни дублера», проводимые в форме деловой игры и пр. Но, в целом, формирование социального капитала в виде управленческих навыков и способности к инновациям требует, согласно мнению линейных менеджеров и специалистов функциональных служб предприятий, больших ресурсов (временных, организационных, денежных, солидарных), чем работодатель готов инвестировать на данном этапе.

Особенности молодежной политики на предприятиях

Общим положением может считаться тот факт, что понимание необходимости разработки и реализации социальной политики в отношении молодых работников как ключевого фактора инновационного развития, начинает формироваться. Тем не менее, если оно и находит реальное воплощение, то: 1) опирается на традиционные, упрощенные представления о мерах социальной политики, как о дополнительном средстве удержания работников на предприятии и почти не содержит мер по активизации творческого потенциала этой группы; 2) в недостаточной степени охватывает все группы молодых работников, что важно в условиях необходимости обеспечения высокого качества труда на всех этапах производственного цикла. В осуществлении социальной молодежной политики последовательно происходит селекция приоритетных групп. Внутригрупповая дифференциация возникает за счет сужения контингента работников, на которых распространяются отдельные программы – корпоративного образования, стажировок, карьерного сопровождения, дополнительного вознаграждения. В качестве объекта для инвестиций сегодня привлекательны специалисты и будущие управленцы, что отражается в расходах на социальные программы и в избирательности инструментов работы с ними.

Отметим, что идеи эгалитарной социальной защиты чужды современным руководителям: при декларации равных возможностей внутри молодежной группы широко практикуется персональный подход, обусловленный производственной необходимостью и личными качествами работника (лояльность, способность к работе в интенсивном режиме и пр.).

Наиболее серьезные препятствия на пути к эффективному использованию потенциала молодых связаны со слабостью коммуникаций,

особенно с верхними управленческими уровнями, а также с отсутствием работающих механизмов поддержки инновационной активности рабочих и специалистов, которые увязывали бы ее с интересами профессионального и карьерного роста. Серьезным дефектом является отсутствие определенных и прозрачных правил доступа работников к ресурсам мобильности – обучению и переобучению, повышению квалификации и т.п., а также недостаточное использование современных методов и институтов для реализации этих задач.

Определение приоритетов молодежной политики происходит из необходимости синхронизации изменений на рынке труда с ситуацией на предприятии: профиль социальной политики выстраивается преимущественно для решения бизнес-проблем, а не в силу приверженности работодателя идеям социальной ответственности или социального качества, поэтому специфика ее реализации зависит от текущих задач предприятия.

Машиностроительные заводы пока решают проблемы связанные больше с воспроизводством, сохранением потенциала, а не с его развитием, поэтому акцент делается на функциях социальной защиты; социально-профессиональное развитие осуществляются селективно. На предприятии нефтепереработки, которое в силу отраслевой принадлежности находится в более благоприятных условиях, компонент социальной защиты сведен к минимуму, и сделан упор на профессиональное и организационное развитие.

Заметное влияние оказывает корпоративная культура, которая накладывает отпечаток на специфику молодежной политики в каждом случае: она либо укрепляет солидарность разных поколенческих групп, либо заставляет конкурировать. Модель корпоративной культуры на машиностроительных предприятиях ориентированная на воспроизводство инструментов и культуры советского предприятия, показала более гуманной за счет свободы маневра у руководителей, меньшей зарегламентированности и творческого характера отношений между молодыми работниками и более старшими коллегами. Такая культура создает условия для сохранения преемственности поколений, дает молодым шанс почувствовать себя настоящими заводчанами, что работает на рост престижа промышленного рабочего или инженера.

На нефтяном предприятии конкуренция и жесткость корпоративных стандартов, напротив, ограничивают наращивание социального капитала, подрывают доверие не только между социальными группами, но и между поколениями, создают условия отчуждения друг от друга, от труда, что, в конечном счете, вредит стратегическим целям компании по закреплению работников и созданию устойчивой социальной структуры. Многие инструменты молодежной политики приобретают формальный, имитационный характер. В таких условиях реальные потребности молодежи –

в развитии, интересной работе – могут оставаться нереализованными, а социальная политика неэффективна в плане долгосрочного проекта жизни молодых людей.

Последнее десятилетие российские предприятия живут в условиях жесткой нехватки квалифицированных кадров. Мы пытались показать, как с помощью инструментов социальной политики решаются проблемы привлечения и интеграции молодежи на крупных предприятиях с советской историей, которые, в основном, и определяют лицо российской промышленности. Мы полагаем, что цели и содержание молодежной политики сегодня продолжают транслировать традиционную логику внутриорганизационной карьеры: укоренение на рабочем месте и в трудовом коллективе, стабильность вместо мобильности, социальные гарантии вместо высокой оплаты труда. Адекватность таких решений притязаниям молодежи, чьи социальные ориентиры формировались в условиях рыночной экономики, – актуальный вопрос, который явно обозначен в системе управления трудом.

Список источников

Благов Ю. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление // *Российский журнал менеджмента*. 2004. (3): 17–34.

Горшков М., Лебедев А. *Крупный российский бизнес: социальная роль и социальная ответственность (позиция населения и оценки экспертов)*. М.: Институт комплексных социальных исследований, 2005.

Полищук Л. Бизнесмены и филантропы // *Pro et Contra*. 2006. 1 (31): 59–73.

Росстат. *Молодежь в России*, 2010: Стат. сб. М.: ИИЦ «Статистика России». 2010.

Росстат. *Обследование населения по проблемам занятости*. 2010 // http://www.gks.ru/bgd/regl/b10_30/Main.htm (дата обращения: 15.10.2013).

Росстат. *Обследование населения по проблемам занятости*. 2011 // http://www.gks.ru/bgd/regl/b11_30/Main.htm (дата обращения: 15.10.2013).

Росстат. *Россия в цифрах*. М.: Росстат, 2010.

Росстат. *Экономическая активность населения России*. М.: ФСГС, 2006.

Росстат. *Экономическая активность населения России*. М.: ФСГС, 2010.

Чирикова А. Е. *Взаимодействие власти и бизнеса в реализации социальной политики: региональная проекция*. М.: НИСП, 2007.

Шишкин С. В., Чирикова А. Е., Лапина Н. Ю., Шилова Л. С. *Бизнес как субъект социальной политики: должник, благодетель, партнер?* М.: ГУ ВШЭ. Независимый институт социальной политики, 2005.

Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*. 1991. (17): 99–120.

Bowler W. M., Jonathon R. B., Halbesleben B., Jeff R. B. If You're Close with the Leader, You Must Be a Brownnose: The Role of Leader – Member Relationships in Follower, Leader, and Coworker Attributions of Organizational Citizenship Behavior Motives // *Human Resource Management Review*. 2010. (20): 309–316.

- Devlin M. Young People, Youth Work and Youth Policy: European Developments // *Youth Studies Ireland*. 2010. 5(2): 66-82.
- Dietrich H., Gerner H. D. The Determinants of Apprenticeship Training with Particular Reference to Business Expectations // *Zeitschrift für Arbeitsmarkt Forschung*. 2007. 40 (2/3): 221–233.
- Grant A. Good Soldiers and Good actors: Prosocial and Impression Management Motives as Interactive Predictors of Affiliative Citizenship Behaviors // *Journal of Applied Psychology*. 2009. (94): 900–912.
- Gratton L. *Living strategy: Putting People at the Heart of Corporate Purpose*. London: FT Prentice Hall, 2000.
- Lodemel I., Trickey H. *An Offer You Can't Refuse: Workfare in International Perspective*. Bristol: Policy Press, 2002.
- Martin G. A Portrait of the Youth Labor Market in 13 Countries, 1980–2007 // *Monthly Labor Review*. 2009. July: 3–21.
- Rhodes S. Age-Related Differences in Work Attitudes and Behaviors: A Review and Conceptual analysis // *Psychological Bulletin*. 1983. 93. (2): 328–367.
- Ryan P. The School-to-Work Transition: A Cross-National Perspective // *Journal of Economic Literature*. 2001. 39: 34–92.
- Siegel S. Relationships Between Current Performance and Likelihood of Promotion for Old Versus Young Workers // *Human Resources Development Quarterly*. 1993. 4. 1: 39–50.
- Soane E.C. Leadership and Employee Engagment? // C.Trauss, K.Alfes, R.Delbridge, A.Shantz, and E.C.Soane (eds.) *Employee Engagment in Theory and Practice*. London: Routledge, 2013.
- Turbani D. B., Cable D. M. Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics // *Journal of Organizational Behavior*. 2003. (24): 733–751.
- Williamson H. *Youth Policy, in the Compendium of Council of Europe approaches to key youth policy and youth work issues*. Strasbourg: Council of Europe, 2012.