
РЫНОК КАК ФАКТОР ВОЗРОЖДЕНИЯ СОВЕТСКИХ ФОРМ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ЛЬГОТ И УСЛУГ РАБОТНИКАМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

А.А. Московская

В работе рассматривается роль рыночных стимулов и институтов в принятии решений о наличии и полноте социального пакета менеджментом промышленных предприятий. На базе качественных исследований промышленных предприятий показано, что сохранение или воссоздание системы социальных льгот и выплат диктуется рыночной конкуренцией и специфическими характеристиками российского промышленного рынка труда.

Ключевые слова: социальный пакет, социальные льготы, менеджмент, промышленные предприятия, социальная политика, рынок труда

Многие исследования трудовых отношений и управленческих практик на промышленных предприятиях России нацелены на выявление признаков рационального ведения хозяйства и характерных для развитых индустриальных стран методов управления, включая кадровую и социальную политику. Это могло бы свидетельствовать о скорой модернизации экономики и реструктуризации промышленности¹. Однако анализ

¹ Автору неоднократно приходилось участвовать в проведении таких исследований. На материалах двух из них базируется данная работа: первое – Обследование гибкости труда промышленных предприятий (Russian Labour Flexibility Survey, далее – RLFS), которое проводилось под руководством Центра исследований рынка труда (ЦИРТ, ИЭ РАН, с 2005 года – Институт управления социальными процессами ГУ – ВШЭ) в 1994–2002 годах. Обследование основывалось на формализованных интервью с руководителями и данных статистики предприятий основных отраслей обрабатывающей промышленности различных регионов России, в разные годы охватывало от 300 до 600 предприятий. Второе – проект «Менеджмент и трудовые отношения: практики управления на современных российских предприятиях» (далее – МТО), поддержанный британским Советом по экономическим и социальным

данных подчас создает впечатление, что в социальной и кадровой политике компаний таких признаков достаточно мало. Сохранение, а нередко воссоздание «советских» форм трудовых отношений на предприятиях наводят на мысль о том, что здесь господствуют неэкономические мотивы и стимулы, идущие вразрез с экономической эффективностью и рациональностью¹. Представляется, что это односторонний, и в некоторых случаях — поверхностный подход. За возвращением к советским ценностям в отношениях с персоналом стоят вполне рациональные экономические причины, что можно показать на материалах тех же обследований, к которым апеллируют сторонники «неэкономического» подхода².

Предприятие угледобычи, в составе успешного холдинга³: «...Там [в холдинге] существует очень четкая установка на создание и поддержание определенной культуры. Суть этой культуры заключается в возрождении традиционной советской системы отношений на производстве». «Новое руководство не только отказалось от планов всемерной экономии, но и наоборот, взяло курс на возрождение соцкультбыта на предприятиях холдинга».

Машиностроительное предприятие с иностранным капиталом, успешное: «Тут мы вспомнили старые времена, мы не торопимся уволить человека сразу за прогул, за появление в нетрезвом виде, мы вспоминаем былые меры воздействия — это и стенгазета, и проработка на рабочем собрании...»; «Возобновляем многие традиции, которые были, на новом качественном уровне: введение пятиминуток, собраний, информированность

исследованиям (ESRC, 2002–2006) и реализованный Институтом сравнительных исследований трудовых отношений в сотрудничестве с Центром сравнительных трудовых исследований Уорвикского Университета (Великобритания), основной метод исследования — кейс-стади; в числе информантов — руководители верхнего и среднего уровня, представители профсоюзов, работники; количество обследованных предприятий — 51.

¹ Характерное мнение высказывает эксперт в области бизнес-консалтинга А. Глазырин. Он утверждает, что, например, содержание компаниями социальной инфраструктуры бесперспективно даже в том случае, когда они пошли по пути ее коммерциализации, поскольку непрофильный бизнес требует больших расходов, чем может получить прибыли, а если компании все-таки этим занимаются, то потому, что «крупный бизнес ... глубоко болен» [Чирикова, Лапина, Шилова, Шишкин, 2005]. Понятно, что социальный пакет не сводится к услугам собственной социальной инфраструктуры, в то же время многие предприятия продолжают содержать соцкультбыт, и прежде всего — крупные корпорации, являющиеся лидерами бизнеса в своих отраслях.

² В той или иной степени к данному подходу тяготеют, в частности, некоторые авторы Журнала исследований социальной политики (2005, № 3), акцентирующие внимание на неэкономических основаниях социальной политики компаний — отношения патернализма (П. Романов), роли советских традиций и ценностей (И. Козина, Е. Плотникова) или организационной культуры (О. Рогачева). При этом некоторые авторы основывают свой анализ на материалах уже упомянутого исследования МТО.

³ Здесь и далее приводятся цитаты из отчетов экспертов по результатам кейс-стади. Курсивом выделена прямая речь информантов — представителей менеджмента, профсоюзов и работников предприятий.

персонала, газету возобновили, меры поощрения людей, занесения в книгу почета, награждение» (из интервью с менеджером).

Нефтехимическое предприятие в составе крупного холдинга: «С 2001 года в соответствии с разработанным совместно с профкомом положением на предприятии проводится производственное соревнование, *“которое должно усиливать материальную заинтересованность членов трудового коллектива в увеличении выпуска продукции”* (по материалам заводской газеты). В производственном соревновании принимают участие все подразделения и службы...»

Машиностроительное предприятие средних размеров, наращивает производство после смены собственника и управленческой команды: «Инициатива взаимодействия исходит от гендиректора, он обращается в профсоюз: *“Он говорит, что у вас раньше было, давайте я посмотрю. Вот он посмотрел Положение о соревновании, говорит, давай заходи, поговорим, что мы тут можем взять”*; *“Вот сейчас думаем, как людей раскачать, поднять активность. Вот раньше были социалистические соревнования, люди писали обязательства. Сейчас это все возрождается, но до конца еще не вошло”* (из интервью с председателем профкома). ... По инициативе гендиректора на предприятии есть Положение о занесении на Доску почета, и оно работает».

Машиностроительное предприятие, известный в регионе крупный завод со славной производственной историей и устойчивым положением на рынке: «На предприятии сохраняются советские практики участия работников в управлении, а те формы, которые были утрачены за годы кризиса, активно восстанавливаются. Основная идеология в этом отношении афористично сформулирована председателем профкома: *“Нужно все восстанавливать как после стихийного бедствия”*. ...Инструментами создаваемой корпоративной культуры предприятия – проецируемой на коллектив уверенности в “возрождении завода”, “возвращении государства”, “стабильности заказов” и наш “мощнейший потенциал” – служит заводская газета, внутризаводское радио, действующий музей, ветеранская организация, совет молодых специалистов...».

Возвращение советских производственных традиций не ограничивается риторикой и элементами организации труда. На предприятиях активно развивается система предоставления социальных услуг и льгот для работников. Причем сегодня это касается не только предприятий, имеющих славные производственные достижения в советском прошлом, но и новых частных, а также предприятий, принадлежащих к крупным и успешным холдингам. С чем это связано? Почему столь разные предприятия с разным хозяйственным опытом и ресурсами, с разными стилями управления потянулись к одному и тому же? Для уточнения вопроса обратимся сначала к истории 1990-х годов.

1. Динамика предоставления льгот на предприятиях в 1990-е годы и гипотезы исследования

Общей тенденцией времени реформ стало сокращение объема и доступности льгот для работников. В то же время, по данным RLFS, в первое время в ответ на либерализацию цен и сопровождавшее ее резкое падение реальной заработной платы круг неденежных льгот даже увеличился. Однако это не могло продолжаться долго, социальная сфера оказалась весьма затратной. По окончании приватизации и в связи с углублением экономического кризиса предприятия стали отказываться от предоставления многих социальных услуг работникам, а предприятия социальной сферы – передавать в ведение муниципальной власти. Однако сокращение социальных выплат и льгот не привело к полному отказу от них даже в самый кризисный период. Это отмечают и другие эксперты [Долгопятова, 1995. С. 207–208; Капелюшников, 2001. С. 76–78]. По мнению Р. Капелюшникова, «нерыночные черты» российской системы компенсации рабочей силы можно рассматривать как оборотную сторону резкого падения реальной заработной платы.

По данным RLFS, в 1990-е годы на промышленных предприятиях – участниках обследования насчитывалось до десяти видов льгот, предоставляемых основным производственным работникам, занятым полный рабочий день. Среди них можно выделить две категории льгот:

(1) льготы, предоставляемые на регулярной основе: дотации на оплату транспортных расходов; дотирование питания в столовой (как правило, в форме талонов); дотации на содержание детей в детских дошкольных учреждениях; дотации на оплату жилья (коммунальных услуг); надбавки к пенсиям; возможность приобретать по сниженным ценам промышленные и продовольственные товары в торговых точках, принадлежащих предприятию;

(2) единовременные денежные выплаты: оказание материальной помощи; полная или частичная компенсация стоимости путевок в дома отдыха, санатории, детские оздоровительные лагеря и пр.; оплата медицинских услуг, предоставляемых медицинскими учреждениями на коммерческой основе; пособие при выходе на пенсию.

Исходя из динамики распространения льгот в 1994–2000 годах, можно говорить о постепенном ослаблении ранее стройной системы компенсационных социальных выплат. Во-первых, наблюдалось снижение доли предприятий, использующих каждый вид льгот. Во-вторых, к наиболее часто применяемым льготам стали относить единовременные выплаты, распространяющиеся, как правило, на ограниченный круг работников (например, экстренная материальная помощь, пособие при выходе на пенсию). В-третьих, за период с 1994 по 2000 год резко сократилось использование предприятиями целого ряда льгот регулярного характера,

игравших прежде важную роль в поддержке семей работников. В частности, более чем в 2 раза сократился удельный вес предприятий, предоставляющих своим работникам дотации на содержание детей в яслях и детских садах (с 44 % в 1994 году до 17 % в 2000 году), в 12 раз сократилось число предприятий, осуществляющих надбавки к пенсиям (с 74 до 6 %), почти в 2 раза сократилось распространение оплаты медицинских услуг (с 48 до 28 %), в 1,7 раза – распространение дотаций на транспорт (с 27 до 16 %) [Экономика... 2001. С. 30–31]. Практически потеряла значимость такая льгота, как предоставление товаров по льготным ценам.

В то же время за указанный период расширилось распространение двух видов льгот – дотирования путевок в дома отдыха, санатории и пр., а также финансирование повышения образования и переподготовки (соответственно с 46 до 55 % и с 51 до 64 % от числа опрошенных предприятий). Это может говорить о нескольких вещах. Во-первых, необходимость экономии подталкивали предприятия к переходу от унификации к адресности льгот, что не только уменьшало общий объем расходов (и сокращение получателей), но также позволяло использовать социальный пакет в целях стимулирования труда, для чего он первоначально не был предназначен. Во-вторых, отказ от финансирования социальных учреждений (по тем же данным в 1997–2001 годах доля предприятий, содержащих объекты социальной сферы, сократилась с 49 до 33 %, данные RLFS, 1997 и 2001 годы, по одному кругу предприятий) на фоне роста расходов на путевки свидетельствует о попытке экономической оптимизации социального пакета. В-третьих, разрушение прежней системы подготовки рабочих кадров в условиях методичного старения промышленной рабочей силы вынуждает делать сдвиг в структуре социальных расходов с компенсационных выплат (социальный пакет) в пользу развития персонала. Данные более поздних исследований показывают, что указанные тенденции в разной степени наблюдаются на предприятиях и сегодня. В то же время это вовсе не свидетельствует о свертывании компенсационных социальных программ и социальных обязательств предприятий в целом. Наоборот, социальная (компенсационная) составляющая в политике предприятий укрепляется за счет расширения объема и качества социального пакета на успешных предприятиях и включения элементов социального пакета на тех предприятиях, где этого раньше не было ¹.

Не подвергая сомнению наличие неэкономических стимулов и ценностей в хозяйственной деятельности экономических агентов, важно

¹ За недостатком места в работе анализируются не все аспекты социальной политики, а только система предоставления социальных льгот и услуг (социальный пакет), которые составляют ее основу. Вопрос о роли социального пакета в стимулировании работников также приходится оставить в стороне. Здесь и далее под социальным пакетом понимается система социальных выплат и льгот, предназначенных для всех работников (занятых полный рабочий день на условиях постоянной занятости), независимо от трудового вклада.

выявить именно экономические факторы, способствующие развитию социальной политики компаний и ее центрального элемента – социального пакета. Материалы качественных интервью и другие данные, полученные в ходе обследования МТО, являются подходящим материалом для такого анализа. Данный проект интересен тем, что, во-первых, сфокусирован на деятельности инновационных и успешных предприятий, и тем самым представляет передовую российскую практику ведения хозяйственной деятельности. Во-вторых, в проекте исследовались такие факторы, которые могли бы влиять на формы и эффективность социальной политики (взаимодействие с государством и партнерами, новизна и преемственность в составе топ-менеджмента, соотношение производственных и сбытовых функций в управлении предприятием, направления и формы реализации кадровой политики, характер социальных выплат и льгот работникам, роль профсоюзов).

Первоначальная *гипотеза*, вытекающая из предыдущей работы, состояла в том, что сохранение и развитие крупномасштабной социальной сферы, а также социальных льгот и услуг связано с преобладанием традиций советского производства, тогда как экономическая оптимизация социального пакета и сокращение социальных услуг отвечает задаче рыночной адаптации предприятий. Опыт предыдущих обследований показал, что наиболее серьезное разграничение между предприятиями с точки зрения методов управления, экономической стратегии и хозяйственных результатов проходит по линии «старые» (созданные в советское время и имеющие советский опыт хозяйствования) – «новые» (предприятия, созданные в период рыночных преобразований, не имеющие груза советских хозяйственных отношений, а также устаревающего производственного оборудования). При этом для «старых» предприятий характерна ориентация на производственные задачи – поддержание производственного «профиля», традиционной технологической базы и кадровых работников (даже ценой искусственного поддержания избыточной занятости), что влекло за собой стремление сохранить постоянные связи с традиционными поставщиками и потребителями, поиск экономической поддержки государства либо иных средств обеспечения монопольного положения на рынке (снижающего влияние рыночной конъюнктуры на положение предприятия) ¹.

¹ Не нужно думать, что все эти особенности являются результатом коммунистической идеологии руководителей, их недостаточного образования либо непрофессионализма. Во-первых, стратегия «сохранения статус-кво» была естественной стратегией предприятий в первые и самые тяжелые годы реформ. Во-вторых, основу указанных предприятий составили предприятия перерабатывающей промышленности, гибкость и рыночную адаптацию которых значительно сдерживало наличие уникальных и постепенно стареющих основных фондов, нуждающихся в значительных капиталовложениях для своего обновления. Сложность реструктуризации такого производства усугублялась неприспособленностью сложившейся кредитно-финансовой системы к долгосрочному кредитованию.

Для «новых» предприятий характерна концентрация внимания менеджмента и средств предприятия прежде всего на проблеме спроса: анализ потребностей рынка, гибкость и свобода в поиске инноваций, ориентация на снижение издержек, отсутствие боязни широкомасштабных изменений, рационализм. Если для «старых» предприятий основной целью деятельности является поддержание стабильности («стратегия выживания»), то для «новых» — увеличение прибыли («стратегия развития»). В этой связи ожидалось, что и в социальной политике «новых» предприятий это выразится в отказе от многих либо всех прежних форм социальной поддержки работников.

В связи с этим предстояло подтвердить или опровергнуть ряд гипотез, вытекавших из выводов предшествующего исследования: (1) «Социальный пакет сохраняется там, где в управлении предприятием преобладает старый (советский) менеджмент или его ставленники»; (2) «Социальный пакет свидетельствует об экономической неэффективности предприятия, сохранившегося либо благодаря государственной поддержке, либо в силу своего монопольного положения на рынке»; (3) «Развитие конкуренции на рынках способствует сокращению социальных издержек предприятий, а значит, и социального пакета».

В качестве основных факторов влияния на объем и качество социальных выплат и льгот были выделены следующие факторы (каждый из них включал определенный перечень качественных либо количественных индикаторов)¹:

- соотношение преемственности и новизны в составе топ-менеджеров;
- соотношение производственной и рыночной ориентации в управлении;
- характеристики внутреннего и внешнего рынка труда;
- особенности товарного рынка;
- участие компании в социальной поддержке территорий и взаимодействие с властью.

Поскольку интерес настоящей работы сосредоточен на проблеме социального пакета, а его формирование до некоторой степени зависит от масштаба организации, из более детального анализа было исключено несколько предприятий численностью до 100 человек. Вместе с тем вопрос о социальной политике на малых предприятиях не столь однозначен, как может казаться. Так же, как и на «больших» предприятиях, здесь наблюдается тяготение к разным моделям социальной политики, присутствуют

¹ В опросе МТО участвовало 51 предприятие, в том числе 42 промышленных предприятия, по каждому из которых имелись качественные интервью. Обследование также включало количественные данные, полученные на основе отчетной статистики предприятий, однако они были получены не от всех предприятий, поэтому использование количественных индикаторов было ограничено. Из детализированного анализа нами были исключены предприятия с численностью занятых до 100 человек, предприятия с неполными данными, типография и предприятие санобработки. В итоге в углубленном анализе осталось 45 предприятий.

либеральные и протосоциалистические императивы. Общим правилом является принцип: чем меньше предприятие, тем скромнее социальные услуги и льготы и тем меньше в них унификации. В конечном счете масштаб сам по себе способен изменить подход к социальной политике — вместо унифицированного социального пакета «для всех» — индивидуальный подход к каждому работнику, в котором социальную выплату трудно отделить от поощрения за производственные заслуги.

Для целей анализа использовалась оценка качества социальных пакетов в балльной системе¹. Такой подход позволил отделить практику реального предоставления широкого круга льгот и услуг работникам от номинального присутствия некоторых социальных льгот в коллективном договоре. Тем самым из круга поставщиков социальных льгот были вычленены экономически неэффективные предприятия, сохранившие льготы «по традиции», но не имеющие средств для серьезной социальной помощи работникам².

Таким образом, дальнейший анализ влияния экономических факторов на социальную политику и социальный пакет распадается на две части — 1) проверка выводов предыдущего исследования на новой эмпирической базе применительно к социальной политике; 2) анализ влияния внешнего и внутреннего рынка труда и кадровой политики на социальную политику компаний в смысле наличия и полноты социального пакета.

2. Парадоксы и закономерности применения социальных пакетов на предприятиях в 2000-е годы

2.1. Влияние советского менеджмента

Собственно советский менеджмент в основном ушел с предприятий еще в 1990-е годы. По данным RLFS, средний возраст промышленных директоров в 2001–2002 годах составлял около 50 лет, средний стаж работы в должности 7–8 лет, а на предприятии — около 12 лет. Это значит,

¹ Приведение качественных признаков социальных пакетов к условно количественным характеристикам позволило сравнивать и ранжировать предприятия по «полноте» социального пакета (в нашем случае — наличия всех или некоторых характеристик, используемых для оценки социального пакета). При всей условности нашего подхода, его справедливость подтвердили выборочные данные по тем предприятиям, которые указали стоимость своих социальных программ [в расчете на 1 работника] по отношению к себестоимости). Так, наибольшие социальные расходы имели предприятия с максимальными балльными оценками социального пакета, а наименьшие — с минимальными. В качестве характеристик социального пакета использовались следующие индикаторы: 1) наличие социального пакета; 2) наличие оценочного суждения о его значительном размере и / или качестве; 3) наличие новых льгот, введенных за последние 2 года; 4) наличие объектов социальной сферы. Максимальное количество баллов — 4, минимальное — 0.

² Поскольку эти данные были представлены не по всем предприятиям, ими можно было воспользоваться только в качестве «поправки» к остальным показателям.

что большинство из них пришло на предприятия в начале 90-х годов в достаточно молодом возрасте и приступило к руководству после приватизации предприятий. По данным исследования МТО, многочисленные смены собственников и управленческих команд на предприятиях привели к тому, что на большинстве из них практически не осталось старых управленческих кадров и прямой преемственности с руководством советского периода. Немногие исключения из этого правила свидетельствуют в пользу эффективности конкретных «старых» кадров, поскольку относятся к примерам исключительно успешной экономической практики (и это логично: неуспешные «выбраковывались»).

Нельзя сказать, что сегодня обследованными предприятиями руководят «производственники» – то есть руководители, чей профессиональный опыт и образование связаны с производством, соответствующим профилю предприятия. Об этом говорит профессиональный опыт членов «команды» топ-менеджеров и их образование. По данным обследования, в командах топ-менеджеров (группе лиц, допущенных к принятию ключевых решений) подчас с большим перевесом преобладают так называемые «рыночники». Это – менеджеры, имеющие образование в области экономики, менеджмента, финансов и других экономических дисциплин с опытом руководства соответствующими подразделениями, а в некоторых случаях – другими предприятиями сходного или иного профиля. Справедливости ради необходимо сказать, что на предприятиях, руководимых рыночниками, «полные» социальные пакеты¹ встречаются, по данным обследования, несколько реже, чем на других. Однако в большей степени они распространены не на предприятиях «производственников», а на «смешанных», где в команде менеджеров в равной степени представлены те и другие. Очевидно, значимость статистических закономерностей на малых выборках может быть поставлена под сомнение. В то же время несомненным является наличие развернутых социальных программ на предприятиях с абсолютно новым и рыночно ориентированным топ-менеджментом, лишенным преемственности с прежними управленческими структурами предприятия.

2.2. Роль государственной поддержки и монополии на рынке

Общее впечатление от анализа кейсов позволяет сделать вывод о том, что социальный пакет (по крайней мере, в обрабатывающей промышленности) – не столько функция от идеологии менеджмента или его профессионального опыта, сколько от средств, которые предприятие способно направить на социальные расходы. По этому критерию в лучшем положе-

¹ Под условным названием «полный социальный пакет» подразумевается наибольшее количество баллов, которые получил социальный пакет при анализе кейса (оценка в балльной шкале от 0 до 4).

нии оказываются наиболее успешные предприятия, наиболее конкурентоспособные на том или ином рынке. При этом мы понимали, что рынки с действительности могут быть монополизированными, поэтому постарались отследить некоторые явные признаки монополии — связи со структурами государственной власти, наличие госзаказа либо использование других преференций от государства или при его содействии.

Данные проекта МТО показывают, что социальный пакет, как правило, тем беднее и формальнее, чем большие экономические трудности испытывает предприятие, что логично: для того, чтобы содержать социальную сферу, нужны немалые средства. Фактически из всех опрошенных предприятий лишь одно является примером протосоциалистического предприятия с элементами технологически обусловленного монополизма (занимает узкую технологическую нишу). Заметно широкий перечень социальных льгот здесь сочетается со слабыми признаками экономического роста, невысоким уровнем заработной платы и засильем «производственников» в управлении. Если к этому добавить, что это — самостоятельное предприятие, все акции которого принадлежат трудовому коллективу без права владеть более 1 %, станет ясно, что практика данного предприятия — редкое явление и не может иметь широкого распространения. Вместе с тем надо признать, что технологически обусловленное преимущество, доставшееся предприятию в наследство от советского времени — своего рода монополия и является главным фактором его особого положения, обеспечивающим ему отсутствие серьезных конкурентов на товарном рынке.

Оценка экономической эффективности предприятий, занимающих монопольное положение на рынке, неоднозначна, и теоретически возможно допустить, что монополии неэффективно используют средства, в том числе расходуя их на крупные социальные проекты, включая социальные программы для работников. Однако анализ конкретных предприятий, чьи ресурсы могут быть отнесены, например, к естественным монополиям, показывает, что, во-первых, эти компании находятся в жесткой конкурентной среде, выходят на международный рынок как полноценные партнеры западных компаний и достигают высоких показателей качества и производительности труда. Во-вторых, на этом уровне конкуренции (крупные корпорации международного значения), как ни в одной другой экономической нише, обширные социальные пакеты являются значимым конкурентным преимуществом, влияющим как на деловую репутацию, так и на положение на рынке труда (об этом речь пойдет ниже). Поэтому социальные расходы таких компаний вряд ли корректно отнести к неэффективным.

Что касается неэкономических рычагов достижения конкурентных преимуществ в целом, а также положительного влияния полученных преимуществ на рост социальных программ для работников, то такие

явления еще недавно связывались с влиянием государства. Неожиданным фактом оказалось то, что обследование не подтвердило значимой связи между экономическим сотрудничеством с властью и размером / качеством социального пакета, так же, как и между сотрудничеством с властью и экономическими успехами предприятия. На отсутствие прямой связи между сотрудничеством с властью и экономическими успехами предприятия указывают и другие исследователи [Германов, 2006].

Для исследования влияния связей с государством на социальный пакет предприятия взаимоотношения с властью анализировались по трем направлениям: благотворительность и социальные программы в регионе, сотрудничество с властью (экономические советы, комитеты, политическая поддержка), экономическая зависимость от власти – наличие госзаказа, содействие представителей власти получению кредитов. Среди обследованных предприятий (МТО) нашлось совсем немного таких, у которых удалось обнаружить признаки экономической зависимости от власти, но они не отличались значимым социальным пакетом. Что касается остальных, то разветвленное сотрудничество с представителями федеральной, региональной или местной властей, включая социальные программы для территорий, наблюдается у самых разных предприятий – как тех, которыми руководят «рыночники», так и тех, во главе которых стоят «производственники». Точно так же с властью могут активно сотрудничать и предприятия, имеющие весомые социальные пакеты для работников, и те, которые их не имеют вовсе.

В то же время в ходе обследования не нашлось примера, когда наличие значимого социального пакета совпало бы с полным игнорированием отношений с властью и территорией. Это может быть связано с недостатком в выборке предприятий-«изоляционистов», по-видимому, занимающих в исследуемой отрасли скорее маргинальное положение. Деятельность предприятий промышленности по своей природе основана на технологической зависимости и кооперации, что само по себе способствует включению руководства в социальные и деловые сети. Однако обследование показало, что значимость взаимодействия с властью для экономического положения предприятий в целом невысока и не оказывает принципиального влияния на выбор управленческих стратегий, в том числе в отношении работников. Такое сотрудничество – скорее дань утвердившейся социальной норме, подтверждение своей включенности в соответствующие социальные сети и деловую среду¹, с одной стороны.

¹ Сказанное не отменяет опосредованных экономических преимуществ, которые сулит сотрудничество либо просто «добрые отношения» с властью. Здесь нет места для обсуждения того, где заканчивается «корпоративная социальная ответственность» как социальный и, тем более, этический императив, и начинается поиск экономических выгод. В то же время использование власти в конкурентной борьбе как распространенная практика успешных компаний в основном была характерна для 1990-х годов, когда неконкурентоспособной

С другой стороны, некоторые респонденты подчеркивали, что в кризисный период не смогли добиться от власти какой-либо помощи и содействия, и наоборот, — готовность к сотрудничеству со стороны представителей властных структур приходила вместе с экономическими успехами предприятий.

Может возникнуть вопрос — соответствует ли более активная деятельность в области социальной помощи территории большому объему социальных гарантий работникам? Можно с уверенностью сказать, что к использованию социальных программ для работников предприятия не принуждаются местной властью¹. Местные власти имеют множество социальных проблем на территориях и крайне заинтересованы в том, чтобы в решении этих проблем наряду с ними участвовали представители бизнеса. Поэтому они проявляют интерес лишь к тем вопросам кадровой и социальной политики компаний, которые напрямую касаются территорий, например, сокращения работников.

Некоторые эксперты высказывают мнение, что между внешними и внутренними программами может существовать обратная связь, когда социальные программы для территорий повышают авторитет компании в глазах работников как фактических, так и потенциальных. Что касается привлечения потенциальных работников, то это признают сами компании. Как будет видно ниже, менеджеры нередко связывают активность компании в регионе с улучшением репутации, в том числе в направлении

оказалась практически вся российская промышленность. Сегодня подобное средство, по-видимому, сохраняется лишь применительно к некоторым специализированным рынкам, как правило, монополизированным, когда «применение динамита к конкуренту» может принести реальные плоды. Данные обследования МТО показывают, что сегодняшние достижения успешных предприятий, прежде всего, основаны не на альянсе с властью, а на инновациях и частных инвестициях, к которым власть, как правило, отношения не имеет.

¹ Единичные примеры торжественных награждений директоров за лучшие социальные программы на местных форумах, организованных властью, не являются подтверждением вынужденного характера этих программ либо особой заинтересованности в них руководства региона. Во-первых, опрошенные предприятия награждаются в самых разных номинациях. Во-вторых, власть предпочитает иметь дело с успешными предприятиями, от которых можно получить реальную пользу. В-третьих, достоверно подобные акции говорят лишь о том, что между предприятием и властью есть взаимодействие, и что награда является способом коммуникации. На договорный характер отношений власти и предприятий указывают и другие исследователи [см., в частности: Козина, 2005]. В то же время если отвлечься от отношений государства и крупных корпораций, которые носят более тесный характер, чем в целом отношения власти и бизнеса, то данные нашего исследования, как и ряда других, показывают, что отношения «власть — бизнес» все более институционализируются, постепенно лишаясь персональных отличий. Они приобретают, во-первых все более опосредованный (осуществление социальных мероприятий для территорий, постоянное членство в комиссиях, рабочих группах) и рутинный (все понемногу участвуют на регулярной основе) характер. Этот процесс институционализации еще не завершен. Но постепенно взаимодействие становится общественной нормой, «знаком» включенности в систему, а не личной услугой одной персоны другой. Это — новый этап в отношениях власти и бизнеса.

привлечения новых и лучших сотрудников. В то же время роль социальных программ для территорий в подъеме авторитета компании в глазах собственных работников (например, в целях укрепления стабильности коллектива или развития корпоративной культуры) не столь однозначна. Опыт консалтинговой работы нашего института с крупными корпорациями показывает, что далеко не всегда сам факт и конкретные программы на территориях записываются работниками в актив компании. Во-первых, многие работники плохо информированы о большинстве осуществляемых программ. Во-вторых, из тех, которым что-либо известно, едва ли не половина не поддерживает эту деятельность, объясняя свою позицию тем, что тем самым компания отвлекает средства, предназначенные для своих работников. Нередко такого же мнения придерживаются и представители профсоюзов. В-третьих, поддержку, как правило, вызывают программы, направленные на борьбу с явлениями, представляющими социальную угрозу для благополучия всех — такие, как экологические программы или борьба с наркоманией. Другие программы либо уходят из поля зрения, либо вызывают меньшее единодушие работников.

2.3. Обострение конкуренции и сокращение издержек

Отдельного внимания заслуживает гипотеза о влиянии на сокращение социальных программ для работников обострения конкуренции на рынках и связанной с этим необходимости снижения социальных издержек. Здесь есть несколько аспектов. Если исходить из того, что с развитием рыночных реформ, с одной стороны, и развитием производства — с другой, растет и конкуренция на отечественных рынках, то на основании данных обследования можно утверждать, что в данном случае рост конкуренции не ведет к сокращению социальных издержек. Наоборот, мы наблюдаем общее расширение практики социальных пакетов не только на предприятиях с советскими традициями, но и на новых частных. Значительное число предприятий, обладающих весомыми социальными пакетами, указали на наличие высокой конкурентной среды в своем секторе рынка, и наоборот, ряд предприятий, практикующих социальные выплаты работникам в минимальном размере или не практикующих их вовсе¹, оценили уровень конкуренции в своем секторе рынка как низкий или средний. Становится ясно, что для более надежной оценки конкурентной среды на товарных рынках необходимы дополнительные критерии.

На соотношение между конкуренцией предприятий на товарных рынках и их расходами на социальный пакет можно посмотреть иначе. Сам социальный пакет может быть использован как средство конкурентной борьбы, причем в самых разных отношениях. Для большей

¹ Речь идет о дополнительных выплатах, которые предоставляются сверх обязательных, оговоренных в Трудовом Кодексе.

убедительности приведем примеры высказываний о целях применения социального пакета нового «рыночного» менеджмента.

Телекоммуникационное предприятие, новое частное: *«Как работодатель я хочу, чтобы производительность работников росла или, по крайней мере, не падала, поддерживать ее на определенном уровне. Я должен обеспечить зарплату, на которую вы можете жить, помочь быть здоровым и при этом вкладывать деньги, чтобы вас постоянно учить и повышать вашу квалификацию»* (из интервью с топ-менеджером).

Мебельный комбинат, предприятие выкуплено новым собственником и восстановлено практически с нуля: *«Если хочешь, чтобы у тебя были солидные кадры, надо работать. Не просто приглашать на работу, зарплату платить, а создавать со всех сторон положительный образ предприятия»* (из интервью с директором).

Нефтехимический завод после полной смены собственника и топ-менеджмента, средний возраст высших менеджеров 28–35 лет: *«Социальный пакет на любом предприятии служит прежде всего для привлечения работников на предприятие, это... репутация предприятия»* (из интервью с финансовым директором); *«...В целом, я за соцпакет, причем довольно объемный»* (из интервью с директором).

Малое предприятие, производство мебели, новое частное: *«Социальные льготы появлялись постепенно. Сначала с больничным решили, хотя бы немного человеку платить, если он болеет, плохо, когда совсем ничего¹. Мы не задумывались, что это может быть рычагом управления. Просто у людей, которые пришли с государственных предприятий, что-то должно быть»* (из интервью с директором).

Набор приведенных аргументов в пользу социального пакета можно свести к следующему: 1) поддержание высокой производительности труда работников, 2) поддержание здоровья, 3) аккумуляция лучших кадров, 4) привлечение работников, 5) создание репутации, 6) поддержание стандартов, которые есть на других предприятиях. Все перечисленные соображения могут рассматриваться как средство повышения эффективности производства, а значит, конкурентной борьбы. Поддержание высокой производительности труда говорит само за себя. Поддержание здоровья позволяет избежать издержек, связанных с оплатой больничных листов и неустойчивостью состава. Аккумуляция лучших кадров ведет к повышению производительности и отдачи от финансовых вложений, кроме того, она ведет к экономии затрат, связанных с компенсацией перебоев в обеспечении рабочей силой. Привлечение новых работников позволяет своевременно обновлять кадровый состав. Создание высокой репутации на рынке обеспечивает сохранение традиционных партнеров и привлече-

¹ Официальная заработная плата на предприятии занижена. Нововведение состоит в оплате больничного листа по фактическому среднему уровню.

ние новых. Поддержание стандартов социального обеспечения работников позволяет не отстать от конкурентов либо быстро свести на «нет» их конкурентные преимущества на рынке труда.

Подводя итог, можно сказать, что, несмотря на различия в корпоративной культуре и производственных традициях «старых» и «новых» промышленных предприятий, роль и значимость социального пакета в них не имеет принципиальных различий. При этом нет никаких обоснованных причин считать наличие весомого социального пакета признаком экономической неэффективности предприятия либо его доступа к неким дополнительным ресурсам, полученным неэкономическими средствами. В то же время вопрос о том, какова роль рынка труда в том, что столь разные предприятия широко используют в качестве формы вознаграждения значительные неденежные средства, требует дальнейшего разъяснения.

3. Рынок труда и социальный пакет: вопросы влияния

3.1. Внешние факторы

Поскольку социальная и кадровая политика на предприятиях тесно переплетаются, естественно ожидать, что на формирование моделей социальной политики (в смысле выбора использования или не использования значимого социального пакета в качестве социальной компенсации работникам) должны влиять факторы рынка труда¹. Выше уже приводились свидетельства топ-менеджеров, которые прямо указали на важность социального пакета в качестве конкурентного преимущества предприятия именно на рынке труда. Здесь намеренно были приведены высказывания нового менеджмента, чтобы акцентировать рациональную «рыночную» составляющую значимости социальных пакетов для экономики предприятий. Опираясь на эти высказывания, а также на другие данные обследования МТО, можно сказать, что рынок труда и его институты оказывают разностороннее влияние на укрепление позиций социальных пакетов на предприятиях. К *внешним факторам* рынка труда относятся:

(1) Обеспечение определенных стандартов условий труда и вознаграждения, сложившихся на отраслевом и региональном рынках. Как известно, крупные социальные пакеты характерны для промышленности и, прежде всего, обрабатывающей промышленности – предприятий машиностроения, металлургии, химической и нефтехимической промышленности, то есть для тех секторов, значительную часть рабочей силы которых составляют рабочие высокой квалификации. В этой части российская практика принципиально не отличается от мировой.

¹ Здесь используется расширительное толкование рынка труда как сферы регулирования условий занятости работников независимо от того, носят они утилитарно рыночный или институциональный характер.

Распространенность практики развернутых социальных пакетов в российской промышленности оказывает существенное влияние на внутреннюю политику предприятия, что подтверждается в частности тем, что предприятия, лишенные экономических возможностей для серьезных социальных расходов помимо заработной платы, все-таки стремятся хотя бы к символическому поддержанию некоторых социальных гарантий. Для многих из них отказ от социальных льгот – временная мера, связанная с неблагоприятной конъюнктурой.

Производство стройматериалов, новый менеджмент: «Неблагополучное положение предприятия в последние годы привело к тому, что все социальные программы оказались свернутыми. По словам исполнительного директора, оставшиеся программы связаны с охраной здоровья и профилактикой заболеваний... Оба эти направления не рассчитаны на массовость и не могут считаться затратными. Скорее, это символ того, что предприятие готово проявлять заботу о своих работниках».

(2) Острая конкуренция на специализированных рынках труда за наиболее квалифицированные кадры с серьезным опытом работы, в том числе в рабочих профессиях. Обострение конкуренции связано с «исчерпаемостью» самого ресурса – снижением притока молодежи в промышленность и длительностью приобретения соответствующих профессиональных навыков, не ограничивающейся формальным периодом обучения.

Машиностроительное предприятие, экономически успешное: Основная проблема кадровой политики – нехватка квалифицированных рабочих. *«Это большой отток людей в течение 8 лет, когда был застой. Специалисты ушли, а набирали мы новых... тех, кого выгоняли с других заводов. Мы на сегодняшний день “свели” весь задел в городе работоспособного населения нужной квалификации...»* (из интервью с менеджером).

Нефтехимическое предприятие, воссоздано практически с нуля, новый менеджмент: «Молодежь не задерживается на заводе из-за вредных, непрестижных условий труда. В связи с этим уже сейчас можно прогнозировать серьезные проблемы, ожидающие предприятие в ближайшем будущем, связанные со старением производственного персонала и отсутствием адекватного кадрового пополнения.

Машиностроительный завод с устойчивым положением на рынке и традиционным менеджментом: «С увеличением объемов производства начинается обратный процесс: предприятие “открывает” прием, поскольку нуждается в квалифицированных рабочих и ИТР, желательно, знакомых с технологией: “мы стали гоняться за пенсионерами, чтобы они не уходили, возвращались, а раньше стимулировали на увольнение”» (из интервью с менеджером).

Металлургическое предприятие, крупный успешный холдинг: «Повышение уровня текучести кадров поставило под вопрос возможность существования эффективного бизнеса. *«Не секрет, что в основном люди уходят.*

Год-два-три отработал, начинает ходить, искать рабочее место...»; «Если есть вакансия, то мы можем ее закрыть не просто тем, кто пришел сегодня и предложил, а действительно отобрать специалистов с высокой квалификацией» (из интервью с руководителем службы персонала).

(3) Условия социального пакета предприятий — отраслевых лидеров в конкурентной борьбе, задающих «планку» наиболее перспективной практики в области социального обеспечения работников¹. Влияние таких предприятий двояко: с одной стороны, они являются образцом предоставления широкого круга льгот для работников, с другой — они имеют большее влияние на принятие решений в сфере отраслевых тарифных соглашений, каких-либо законодательных инициатив, формируя институциональный порядок. В некоторых случаях функцию «планки» задает руководство холдинга, в которое входит предприятие. В этом случае условия обязательны к исполнению.

Угледобывающее предприятие в составе холдинга: «В Соглашении [между территориальным комитетом профсоюза и руководством холдинга] больше льгот, чем у нас в колдоговоре» (из интервью с руководителем профкома предприятия); «Само Соглашение оценивается как наиболее сильное в области. В нем заложена и сильная социальная программа, и рост зарплаты, и программа улучшения условий труда».

(4) Условия отраслевых тарифных соглашений. Если лидеры бизнеса предлагают своим работникам гораздо лучшие условия, чем те, которые заложены в параметрах отраслевых тарифных соглашений, то для средней массы предприятий — это серьезный внешний ориентир, с которым необходимо считаться. Отказ от выполнения условий отраслевых тарифных соглашений ставит предприятия в маргинальное положение.

(5) Рост цен на товары и услуги, составляющие основу воспроизводства рабочей силы. В частности, рост инфляции обуславливает корректировку размера денежных выплат, предусмотренных соцпакетом; рост цен на конкретные социальные услуги способствует включению соответствующих услуг в социальный пакет (так, повышение транспортных тарифов привело к необходимости введения соответствующих компенсаций работникам предприятия, например, жителям отдаленных районов либо применения собственного транспорта для доставки работников) и пр.

3.2. Внутренние факторы

К внутренним факторам влияния рынка труда на социальный пакет относятся: (1) уровень заработной платы работников; (2) деятельность

¹ Здесь может возникнуть вопрос о том, какие мотивы и экономические стимулы ведут вперед крупные корпорации. Эта проблема, с одной стороны, перекликается с темой социальной ответственности бизнеса, а с другой — особенностями конкуренции крупных корпораций международного уровня. Это тема для отдельной работы.

профсоюзной организации и институт коллективно-договорного регулирования; (3) внутренний рынок труда.

Проблемы соотношения заработной платы и социального пакета.

С точки зрения стандартов экономической теории заработную плату следовало бы рассматривать в качестве внешнего ценового параметра рынка труда, однако в российских условиях это не вполне уместно. Многочисленные эмпирические данные показывают, что внешний рынок труда служит отдаленным ориентиром для определения уровня заработной платы работников конкретного предприятия. Основным фактором при этом являются результаты хозяйственной деятельности предприятия или доходность бизнеса. В связи с этим Р. Капелюшников определил систему зарплатообразования в России как «менеджеристскую», в которой менеджмент предприятия обладает значительной свободой в определении уровня заработной платы работников, а сама заработная плата слабо подчиняется законам рыночной конкуренции [Капелюшников, 2004].

Подключение к анализу процесса установления заработной платы дополнительного параметра – социального пакета – позволяет уточнить или модифицировать эти выводы. Можно допустить, что законам рыночной конкуренции подчиняется не «чистая» заработная плата, а, так сказать, «комплексное вознаграждение» – заработная плата плюс некоторый стоимостный норматив социального пакета. Несмотря на трудности корректного учета указанных факторов, уже качественный анализ в рамках проекта МТО позволяет утверждать, что это предположение ошибочно. Прежде всего, потому, что в данных обследования можно обнаружить лишь единичные примеры, когда более полный социальный пакет служит дополнением к более низкой заработной плате (заработная плата на уровне или ниже рыночной в соответствии с оценкой менеджеров предприятия), и наоборот, незначительный социальный пакет сопровождается высокой заработной платой (выше среднерыночной, по оценкам менеджеров).

В подавляющем большинстве обследованных предприятий незначительный социальный пакет сопровождался низкой заработной платой, а значительный – высокой. Отсюда вытекает несколько выводов и предположений. Во-первых, существует прямая, а не обратная связь между уровнем заработной платы и объемом социального пакета, что косвенно подтверждает выводы Р. Капелюшникова об относительной независимости заработной платы от конъюнктуры на рынке труда. Во-вторых, в ценовом отношении социальный пакет, скорее всего, также является относительно независимым от рыночной конъюнктуры, будучи, подобно заработной плате, зависимым в первую очередь от результатов хозяйственной деятельности предприятия. В-третьих, натуральный характер социального пакета все же придает ему большую

жесткость и устойчивость по сравнению с заработной платой (чему дополнительно способствует система коллективно-договорного регулирования, см. ниже), тем самым компенсируя до некоторой степени гибкость заработной платы. В-четвертых, фигурируя в натуральном выражении как список социальных благ, которые сверх заработной платы предоставляются предприятием, социальный пакет «скрывает» реальные ценовые параметры системы вознаграждения для фактического и тем более потенциального работника. Конкуренция между предприятиями в области социальных пакетов проходит по линии, прежде всего, качественного состава предоставляемых благ, а не их реальной доступности или ценового эквивалента. Уже поэтому социальный пакет создает впечатление больших социальных гарантий, чем его денежный эквивалент, на который могла бы быть увеличена заработная плата. Именно поэтому экономически слабые предприятия предпочитают иметь хотя бы «символический» социальный пакет, чем не иметь никакого. В-пятых, выгоды перевода части социальных расходов из зарплатной формы в форму социального пакета имеют и другие преимущества. С одной стороны, повышение косвенных затрат на рабочую силу вместо пропорционального повышения заработной платы в ряде случаев освобождает от обязательных платежей, таких, например, как единый социальный налог. С другой стороны, по свидетельству топ-менеджера крупной производственной компании с широкой сетью предприятий в регионах, лучше иметь тяжеловесный социальный пакет, чем повысить заработную плату работникам, что приведет к эскалации заработной платы в отрасли и в регионах нахождения. Другими словами, поддержание социального пакета позволяет сдерживать рост заработной платы.

Роль профсоюзов. Многие исследователи ставят под сомнение серьезную роль профкомов предприятий и процессов коллективно-договорного регулирования в России в определении условий труда и занятости работников. Общая практика обследованных предприятий также показывает, что эта роль профсоюзов сегодня весьма скромна, ограничивается второстепенными факторами и тем, что сам менеджмент готов предоставить в ведение профсоюзов. В то же время, во-первых, примеры некоторых предприятий – руководимых как традиционным «производственным» менеджментом, так и «рыночным» западным, – показывают, что активная деятельность профсоюзов сегодня возможна и может приносить плоды. Во-вторых, менеджмент предприятий нуждается в получении обратной связи от работников по различным вопросам трудовых отношений и потому готов способствовать укреплению профсоюзов в качестве канала и посредника взаимодействия.

высшего менеджмента, он — член совета директоров, один из трех, присутствующих в данном органе управления представителей предприятия».

Электротехническое предприятие, рыночно гибкое: «...Фигура председателя профсоюза на предприятии слабая, формальная. Это положение не очень устраивает администрацию, которая рассматривает профсоюз как социальный отдел предприятия, “посредника для снятия эксцессов” и мечтает о “грамотном профсоюзном лидере для эффективного управления социальными программами”».

Химическое предприятие, под руководством иностранного топ-менеджмента: «*Все эти социальные льготы были приняты только под давлением профсоюза... И если бы не профсоюзы, мы бы вообще и этого не имели*» (из интервью с менеджером).

По данным обследования МТО, отчетливой связи между высокой активностью профсоюзов и значительным объемом социального пакета проследить не удалось. В большем числе случаев действует противоположная зависимость: отсутствие или низкая активность профсоюзов часто сопровождается отсутствием или низким уровнем социального пакета. Учитывая, что главным фактором величины соцпакета, как было показано, являются результаты хозяйственной деятельности и роль менеджмента, — другого результата обследования дать не могло. Но и эти данные показывают, что сбрасывать со счетов возможность регулирования объема и качества социального пакета через институт коллективно-договорной деятельности не следует. Коллективно-договорная деятельность, даже в случае формально проходящего процесса, придает социальному пакету относительную институциональную устойчивость, которой лишена заработная плата. Как известно, не заработная плата и, тем более, не условия ее повышения, а социальные услуги и гарантии являются основным предметом коллективных договоров и активности профсоюзов на предприятиях. Это дает профсоюзам дополнительные рычаги влияния на условия занятости работников.

Внутренний рынок труда. Промышленный персонал каждого предприятия представляет собой сложную структуру, элементы которой определяются уровнем квалификации, длительностью ее приобретения, характером труда и ролью работников разных профессий в производстве конечной продукции предприятия. Эта структура является динамичной, поскольку включена в более широкую систему рынка труда, а также, поскольку в разных профессиях и производствах действуют разные стимулы и ограничения вертикальной и горизонтальной мобильности, обновления кадров. Особенности указанных процессов, проявляющиеся на тех или иных предприятиях, составляют специфику внутреннего рынка

труда¹. Роль социального пакета, других элементов вознаграждения и стимулирования в положении различных групп работников на предприятиях является предметом отдельного исследования. Здесь уместно остановиться на общей постановке проблемы связи между характером социального пакета и социально-профессиональным составом работников.

Анализ практики разных предприятий показывает, что основной «костяк» услуг и льгот в составе социального пакета рассчитан на среднее и старшее поколения работников. Причем, это верно даже для некоторых крупных корпораций с самыми объемными пакетами, в которые входит содержание собственных клубов, спортивных сооружений и туристических баз, основной целевой группой которых является молодежь. Основной поток средств уходит на медицинское страхование, пенсионное обслуживание, санаторно-курортное лечение, а также различные социальные выплаты, основными получателями которых являются работники средних и старших возрастов. Фактическая ориентация социальных пакетов, таким образом, не соответствует декларируемой озабоченности по поводу нехватки молодых кадров, текучести младшего состава работников, старения коллектива и даже близости угрозы «демографической ямы».

Выше уже отмечалось, что характерной особенностью многих отраслей промышленного производства является формирование кадрового ядра, прежде всего, среди рабочих, играющих решающую роль в производстве продукции. При этом, по мнению многих экспертов, обретение необходимой квалификации рабочими ключевых профессий требует 7–10 и более лет. Высокая квалификация указанных работников во многих случаях достигается не только обучением в учреждениях профессионального образования, но обеспечивается годами работы по специальности на определенном рабочем месте, когда отрабатываются специфические навыки и умения, нередко применимые в очень узких секторах производства, а подчас исключительно на данном производстве. Анализ кейсов показывает, что граница между ядром и периферией рабочего персонала проходит не по линии «основное» — «вспомогательное производство», а по конкретным профессиям, от которых в наибольшей степени зависит, во-первых, качество и, во-вторых, особая техническая специфика изделия, то есть в конечном счете — конкурентоспособность продукции. Неслучайно подавляющее большинство опрошенных в качестве основного своего конкурентного преимущества указали именно

¹ У данной работы нет претензий применить выводы теории внутреннего рынка труда П. Дерингера и М. Пиоре к российским реалиям, поскольку дискуссия на эту тему выходит за пределы данной работы. В то же время само понятие «внутренний рынок труда» получило со времени опубликования работы этих авторов широкое хождение среди исследователей, независимо от того, являются они последовательными сторонниками или критиками предложенного авторами подхода [Doeringer, Piore, 1971].

качество продукции. Более общим критерием вычленения ядра персонала является производственный стаж.

Машиностроительный завод с устойчивым положением на рынке и традиционным менеджментом: *«Чтобы работать механиком или рабочим по ремонту оборудования, по производству уникального оборудования, необходимо долго учиться. Не менее 12–15 лет должно пройти, чтобы я смог полностью доверить оборудование рабочему, молодые сейчас не могут так долго ждать..., поэтому кадровые рабочие бригады в возрасте, около 50 лет».*

Нефтехимическое предприятие, воссоздано практически с нуля, новый менеджмент. Наиболее значимый признак социальной стратификации работников – «стаж работы на данном ...производстве. С этой точки зрения четко просматривается “ядро” трудового коллектива, которое составляют люди, работавшие на предприятии-предшественнике. Это наиболее квалифицированные, опытные работники, которых на предприятии дополнительно удерживает солидный стаж работы по “вредной” сетке. В этой группе особо выделяется “рабочая элита” – несколько десятков высококвалифицированных, незаменимых работников, имеющих персональные оклады».

Машиностроительный завод, смешанный менеджмент, высокие экономические результаты: *«Практически все информанты педалируют тот факт, что большая часть рабочих профессий имеет свою специфику, освоить которую можно только проработав на заводе. “Знаете, есть такие специальности, на которые людей так сразу же не обучишь... Чтобы стать хорошим токарем, нужно 5–7 лет. Минимум 5–7 лет”».*

Кажущаяся и реальная противоречивость в позиции менеджмента, с одной стороны, высказывающего озабоченность по поводу старения коллектива, а с другой – фактически исключающего молодежь из системы социальных льгот и гарантий (к этому можно добавить, что заработная плата вновь пришедших также значительно ниже средней по предприятию) может быть объяснена двумя принципиальными соображениями. Первое связано с тем, что сложившиеся стандарты социального пакета в самом деле ориентированы на среднее и старшее поколения людей, поскольку объективно таков основной состав работников этих предприятий, и в ближайшее время он измениться не может. Кроме того, именно работники со стажем с профессиональной точки зрения представляют основную ценность, ключевой производственный ресурс предприятия. Для сравнения можно привести пример из другой отрасли. На новом телекоммуникационном предприятии, основной возраст работников которого составляет менее 30 лет, а стаж – менее 3 лет, социальный пакет совершенно иной по составу и более облегченный, его основные позиции – оплата обеда и мобильного телефона.

Второе обстоятельство связано с недостаточной эффективностью социального пакета для привлечения молодых кадров. Наиболее действен-

ной мерой привлечения молодежи средствами социального пакета является предоставление жилья на условиях длительного закрепления на предприятии. Но это — дорогостоящий способ, не применимый для работников массовых профессий. Поэтому работа с молодежью в большей степени реализуется в программах развития персонала, различных формах обучения и стимулирования обучения, а не посредством социального пакета, он служит скорее дополнительной мерой в тех случаях, когда предприятие располагает значительными средствами. Таким образом, социально-профессиональный тип работника задает форму и основные характеристики социального пакета, а с ним и социальной политики в целом.

Угледобывающее предприятие в составе успешного холдинга: «Новые руководители, видимо, поняли, что социальная программа может стать эффективным инструментом в новых условиях. Для многих рабочих возврат к старым образцам является свидетельством реальной устойчивости и эффективности производства. “Неосоцкультбыт” стал для одних рабочих признаком возврата к “старым добрым временам”, а для других — признаком экономической успешности предприятия... Сконструированность политики “неосоцкультбыта” очевидна».

Подводя итог сказанному, можно в новом свете увидеть вопросы, поставленные в начале исследования. Укрепление системы социальных услуг и льгот работникам, происходящее в 2000-е годы, несмотря на видимые черты доминирования советских традиций, продиктовано прагматическими целями и рациональной экономической мотивацией менеджмента. Это — укрепление конкурентных преимуществ на рынке товаров и на рынке рабочей силы, обеспечение контроля над социальными издержками (за счет перераспределения средств между заработной платой и социальным пакетом), поддержание стабильности состава и кадрового ядра работников. Используемые для этого меры адаптированы к производственному и социальному опыту наличного состава промышленной рабочей силы, сформировавшемуся до начала рыночных реформ. Таким образом, не традиции доминируют над экономической рациональностью, а экономическая рациональность ставит себе на службу традиции. Новый российский менеджмент целенаправленно реанимирует внешние черты советских трудовых отношений в целях повышения управляемости персонала и роста экономической эффективности производства.

В то же время полученные результаты ставят новые вопросы для анализа. Какая роль отводится социальному пакету в системе мотивации и стимулирования работников (уже сегодняшние данные показывают, что компенсационной ролью функции социального пакета не ограничиваются)? Какова динамика структуры социального пакета на разных предприятиях и о каких тенденциях в стратегии управления персоналом она свидетельствует? Каково соотношение социальной и кадровой политики предприятий, которые отчасти пересекаются, но

не совпадают? Какую роль социальной политике предприятий отводит социальная политика государства в современной России? В какой мере социальная политика российских компаний отражает практику и тенденции развития социальной политики компаний в индустриально развитых странах? Все эти вопросы остались за рамками настоящей работы, но требуют дальнейшего исследования.

Список литературы

- Бизюков П.* Службы персонала – управленческая периферия // Практики управления персоналом на современных российских предприятиях / Под ред. В. Кабалиной. М.: ИСИТО, 2005.
- Германов И.* Успешные предприятия и государство в России // Социально-трудовые исследования. Вып. 18. М.: ИМЭМО, 2006.
- Долгопятова Т.* Российские предприятия в переходной экономике: экономические проблемы и поведение. М.: Дело Лтд, 1995.
- Козина И.* «Особенности “социально ответственного бизнеса” российских предприятий» // Журнал исследований социальной политики. 2005. Т. 3. № 3. С. 367–379.
- Капелюшников Р.* Механизмы формирования заработной платы в российской промышленности // Вопросы экономики. 2004. № 4. С. 66–90.
- Капелюшников Р.* Российский рынок труда: адаптация без реструктуризации. М.: ГУ – ВШЭ, 2001.
- Плотникова Е.* Социальная политика российских предприятий: традиции и инновации // Журнал исследований социальной политики. 2005. Т. 3. № 3. С. 397–409.
- Рогачева А.* Корпоративная культура и социальная политика // Журнал исследований социальной политики. 2005. Т. 3. № 3. С. 347–367.
- Романов П.* Промышленный патернализм в системе социальной политики предприятий // Журнал исследований социальной политики. 2005. Т. 3. № 3. С. 287–304.
- Бизнес как субъект социальной политики: должник, благодетель, партнер?* / А. Е. Чирикова, Н. Ю. Лапина, Л. С. Шилова, С. В. Шишкин (отв. ред.); Независимый институт социальной политики. М.: Изд. дом ГУ – ВШЭ, 2005.
- Экономика промышленных предприятий: занятость, доходы и льготы для работников.* М.: Институт экономики РАН, 2001.
- Doeringer P., Piore M.* Internal Labour Market and Manpower Analysis. Lexington, MA: D.C. Heath, 1971.

Александра Александровна Московская
канд. экон. наук, заместитель директора
Института управления социальными процессами
Государственного университета – Высшей школы экономики (ГУ – ВШЭ),
Москва
электронная почта: amoskovskaya@hse.ru
