
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И ВНУТРИФИРМЕННАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

О.В. Рогачёва

В статье автор делает попытку соотнести стратегии формирования внутрифирменной социальной политики с основными чертами корпоративной культуры, присущей деловым организациям. На основании выделенных преобладающих черт одного из видов менеджмента предприятия, а также преобладания того или иного вида корпоративной культуры, будут выделены и охарактеризованы два типа предприятий, различающихся по стратегиям проведения внутрифирменной социальной политики.

Ключевые слова: корпоративная культура, тип управления, деловая организация, социальная политика

Современное российское общество в условиях сложных социально-экономических трансформаций столкнулось с множеством социальных проблем: обострение демографической ситуации, рост безработицы, кризис образования и здравоохранения. Российское государство не может сегодня самостоятельно решить эти проблемы, что требует формирования многосубъектной социальной политики и активизации иных ее акторов [Государственная... 2003; Римашевская, 1997].

Тенденция ухода государства от контроля над социальной сферой предприятий отмечалась еще в начале 1990-х годов, когда в качестве приоритетов было объявлено решение экономических проблем, а финансирование социальных сокращено до минимума [Сафонов, Курбатов, 1996. С. 34]. В некоторой степени такая ситуация сохранилась и до настоящего момента, с той

Статья выполнена в рамках проекта «История и теория социальной политики: западный опыт и современные российские трансформации» при финансовой поддержке РГНФ. Руководитель проекта – д.ф.н. Т.Ю. Сидорина.

лишь разницей, что сегодня российские бизнес-компании пытаются взять на себя ответственность за собственных работников, обязуясь обеспечить им достойный уровень благосостояния и относительную защищенность в условиях неопределенности. Формируя внутрифирменную социальную политику, предприятие выстраивает свои отношения не только с внешними системами, но и с собственными внутренними сегментами, ориентируясь в принятии решений не только на окружающую среду, но и собственный культурный и исторический опыт. Это позволяет предположить, что могут существовать разные модели социальной политики фирмы, зависящие от структуры и характера деятельности организации, а также стратегии менеджмента предприятия. На наш взгляд, наиболее характерными для российских условий являются две основные модели. В данной статье мы рассмотрим их характеристики и представим результаты исследования внутрифирменной социальной политики, проведенного весной 2004 года на предприятиях города Рязани.

Сложившаяся в настоящее время в России ситуация делает активное участие компаний в общественном развитии вообще и корпоративные социальные программы в частности необходимым условием стабильного ведения бизнеса и, одновременно, фактором повышения социальной стабильности и уровня жизни. Согласно исследованиям Ассоциации менеджеров, 52,9 % выборки крупных и средних российских компаний приветствуют модель, в которой «государство и бизнес совместно определяют приоритеты социальной политики, а также области, в которых бизнес может нести социальную нагрузку с максимальным учетом своих интересов». Еще 17,6 % опрошенных считают, что бизнес должен брать на себя «основную часть функций в осуществлении социальных программ»¹ [Черныш, Иванова, 2004]. Рынок социальных услуг, характеризующийся активным участием «цивилизованного бизнеса» – новое для России явление, так необходимое для успешного развития социальной инфраструктуры. Направления деятельности социально активного бизнеса включают в себя пенсионное обеспечение, добровольное медицинское и индивидуальное страхование, финансовые услуги населению, образовательные услуги, услуги транспорта и связи, жилищно-коммунальные услуги, энергоснабжение. Исследования показали, что большинство (78 %) работодателей считают, что обслуживание льготных и социально уязвимых групп должно остаться за государством, другим категориям необходимо предоставить возможности действующего рынка социальных услуг, чтобы потребитель мог выбирать компанию или организацию, у которой ему будет выгодно приобрести услуги [Коновалова и др., 2003. С. 24].

¹ В рамках международного исследовательского проекта «Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания» при поддержке компании «Филип Моррис Интернешнл» и «Социальной программы российского бизнеса» Ассоциации менеджеров в 2002–2003 годах в ходе исследования было опрошено свыше 1 500 респондентов, 60 экспертов и лидеров общественного мнения, представителей СМИ из всех регионов России и стран Центральной и Восточной Европы (Венгрия, Польша, Чехия, Украина).

С точки зрения общественных ожиданий деятельность компании оценивается не только по качеству производимого ею продукта или услуг, но и по отношению к сотрудникам. Однако, по мнению экспертов, бизнес не должен заниматься патернализмом, «задабриванием». Социально ответственная компания в обязательном порядке должна соблюдать высокое качество производимых товаров и услуг, вести бизнес в соответствии с международными нормами и российским законодательством, обеспечивать занятость населения, социальную защиту сотрудников и их семей. Последний пункт особенно важен, так как существует «абсолютная зависимость людей от бизнеса и бизнеса от людей» [Там же. С. 63]. Полагают, что социально ответственными являются те компании, которые обеспечивают своему работнику «достойную заработную плату, достойные условия труда и достойные условия вне трудовых рамок» [Там же. С. 66]. Социальное планирование на предприятиях в дореформенный период являлось составной частью централизованной государственной системы планирования, включающей задания по развитию социальной инфраструктуры на конкретных предприятиях. В новых же условиях социальное планирование на предприятиях должно решать совершенно иные задачи – его целью становится предотвращение социальной напряженности [Рывкина, 1998. С. 112].

При выборе рабочего места не только размер заработной платы играет существенную роль. Предприятия, у которых отсутствуют социальные службы, проигрывают в битве за квалифицированную рабочую силу, повышение производительности труда. Часто имеет место следующая ситуация, когда работники хотели бы перейти работать в организацию, но вынуждены отказаться от этой идеи, потому что она не в состоянии обеспечить необходимые блага [Стредвик, 2003. С. 167]. Правильным может считаться тот набор благ, в состав которого входят элементы, которые могут повлиять на решимость человека прийти или остаться работать в организации. Часто имеет место следующая ситуация, когда работники хотели бы перейти работать в организацию, но вынуждены отказаться от этой идеи, потому что она не в состоянии обеспечить необходимые блага. В результате работник сопоставляет преимущества, которые дает переход в другую компанию, с утратой уже существующих льгот [Там же. С. 167]. В данном случае соцпакет является внешним и наиболее ярким индикатором социальной политики деловой организации.

Итак, выделяется ряд типичных направлений социальных программ компании: развитие персонала, охрана здоровья и безопасные условия труда, социально ответственная структуризация, природоохранная деятельность и ресурсосбережение, развитие местного сообщества, добросовестная деловая практика [Коновалова и др., 2003]. С точки зрения общественных ожиданий деятельность компании оценивается не только по качеству производимого ею продукта или услуг, но и по отношению к сотрудникам. По мнению государственных деятелей социально ответственными являются те компании, которые обеспечивают своему работнику «достойную заработную плату, достойные условия труда и достойные условия вне трудовых рамок» [Там же. С. 66].

Набор ценностей, сходных для людей, обладающих сходными культурными ценностями, влияет на построение группового сообщества, в нашем случае – деловой организации. Ценности, сформированные в контексте различных цивилизаций – «примерами служат приоритет личности в западной цивилизации и принцип коллективизма – в восточной» [Льюис, 2001. С. 13], а также социокультурные ценности, отражающие специфические условия данного региона или страны, определяют исходные стратегии социальной и экономической жизнедеятельности организации. Корпоративная культура включает в себя, прежде всего, приобретенные формы поведения и мышления, причем достаточно общие и стандартизированные. Для нее характерны как преемственность (усвоение традиции), так и динамичность, сотворение нового, так как она изменчива во времени. Также важен уровень представлений, ценностей, идеалов, которые люди создали или открыли и которые они пытаются воплотить в реальном поведении. Существует различие индивидуалистических конкурентных культур, характерных для стран Запада, и коллективистских или групповых кооперативных культур, относящихся к азиатским странам. По мнению Р.Д. Льюиса [Там же. С. 73], российская деловая культура относительно типа делового поведения близка к полиактивной «отношенческой», ориентированной на создание и сохранение хороших отношений как с партнерами, так и внутри организации, нежели на конечный результат и эффективность.

Не меньшую важность в жизни организации играет культура менеджмента или тип управленческой стратегии, неразрывно связанный с корпоративными ценностями, характерными для данной компании. В качестве социокультурных аспектов менеджмента можно понимать ценностные, мотивационные, идейные факторы, лежащие в основе различных традиций управления в современном индустриальном производстве и в ведении бизнеса; социокультурные нормы и традиции, которыми обусловлены отношения управления и подчинения на производстве [Зарубина, 1998. С. 87]. Выделяют такие его виды, как западный, восточный, российский, советский и т. д. В основе западной, а точнее, американской модели управления лежит образец «сильной личности», опирающийся на специфическую культуру и идеологию – переселенческую, когда люди оторваны от своих корней и не принимают «местных, аборигенных» традиций, при этом они постоянно сталкиваются с необходимостью силовой борьбы за жизненное пространство и завоевание позиций «в условиях равенства возможностей и жестокой конкуренции, социального естественного отбора» [Там же. С. 231]. Одной из ценностей такой культуры стал успех как цель деятельности. В японской культуре человек рассматривается в совокупности с его социальным окружением, то есть учитывается его ранг и роль в контексте социальных отношений. Последние выстраиваются на основе «приоритета “человечности” над словами, разумом, формальными законами» [Там же. С. 221]. Именно эти специфические особенности деловой культуры – ориентация на группу, ее внутренний иерархизм и динамизм – легли в основу японского менеджмента. Также данный управленческий тип склонен

к ориентации на стабильность и минимизацию риска, «ценой за которые является более низкий, чем у американцев, уровень прибыли» [Там же. С. 276].

Что касается российского бизнеса, то здесь нет четко оформленной стратегии управления, обычно управленцы выбирают нечто среднее между полярными моделями, упорно отдаляясь от советской [Галкина, 2004. С. 59–70]. Характерные для советской системы трудовые отношения, напоминающие патриархальные семейные, заменяются иными «гибридными» формами. Н.Н. Зарубина указывает на особенность современной российской деловой культуры, когда до-революционные традиции утрачены, а новые сформировались под влиянием советских методов работы, а также на легализацию в начале реформ теневого бизнеса, существовавшего на криминальной основе [Зарубина, 1998. С. 280–283]. Для российских деловых организаций в большей степени характерна ориентация на сиюминутную прибыль, нежели на долгосрочные перспективы развития, что подкрепляется общей нестабильностью общества и государства, и, как следствие, неуверенностью в завтрашнем дне.

Можно сказать, что социальный пакет – это одно из средств «внутреннего PR», повышающее преданность сотрудников компании, вызывая у них ощущение «нужности», заботы. Действительно, работники склонны радоваться подобным моментам «человеческих» взаимоотношений, ценить их, и, зачастую, даже хвастаться – «как нас ценит фирма» [Крымов, 2003. С. 117]. Под социальным пакетом мы будем понимать совокупность товаров и услуг, предоставляемых работодателем работнику как часть компенсации за труд помимо заработной платы. Сюда относятся также меры, принимаемые компанией для улучшения условий труда, предоставляемые льготы, компенсации и социальные гарантии.

Важно отметить, что социальный пакет в отличие от премиальной системы не стимулирует персонал к более высоким результатам. Его цель – предотвращение негативных тенденций, не стимулирование позитивных. Работники не начинают больше стараться из-за того, что фирма ввела талоны на питание. Зато они меньше времени тратят на перерывы, меньше простужаются, бегая по улице в столовую, не травятся в сомнительных «забегаловках», избегают ущерба здоровью из-за неправильного питания [Там же. С. 120]. Наличие социального пакета постепенно становится неотъемлемой частью имиджа компании, рассчитывающей на долгосрочную перспективу, желающей создать стабильный кадровый состав и быть привлекательной на рынке труда как работодатель [Чернов, 2003. С. 7].

Выделив основные направления социальной политики деловых организаций, далее мы попытаемся на конкретных примерах соотнести выбранные стратегии данных предприятий с основными чертами их корпоративной культуры. Весной 2004 года было проведено исследование в г. Рязани, городе с населением более 500 тысяч человек – одном из российских региональных центров, не депрессивном, многопрофильном, активно развивающемся. Мы выбрали два крупных предприятия, конкурирующих за разделение сфер влияния на муниципальное управление, различающихся, по предварительным данным, по типу управ-

ления и по профилю деятельности: Рязанская нефтеперерабатывающая компания (ЗАО РНПК), входящая в состав корпорации «ТНК-ВР» как дочернее региональное предприятие, ОАО завод «Красное знамя», входящий в ассоциацию предприятий союза космической промышленности.

В качестве основной тактики исследования применялась стратегия кейс-стади – традиционный подход к изучению уникального объекта в совокупности его взаимосвязей. На начальном этапе проведения исследования был осуществлен анализ официальных документов предприятий, касающихся формирования и развития корпоративной культуры и социальной политики – трудовые контракты, корпоративный кодекс, официальные положения о поощрении сотрудников. Используемая методология помогла сформировать общее представление о ситуации, имеющей место на каждом из предприятий. Также были проведены серии интервью с руководителями социально ориентированных подразделений, членами высшего руководства¹.

Ситуация на предприятии ОАО завод «Красное Знамя»

Завод «Красное знамя» начал функционировать в 60-е годы как одно из крупнейших оборонных предприятий в СССР. На тот момент это был источник рабочих мест для нескольких тысяч сотрудников. На сегодняшний день постоянных работников, получающих фиксированную заработную плату согласно официальному подписанному коллективному договору, на заводе осталось чуть меньше 800 человек, включая высшее руководство. С 1998 года производство было приватизировано и на сегодняшний день имеет форму акционерного общества, многие сотрудники владеют небольшим процентом акций своего предприятия.

Основной целью данной деловой организации является не только получение прибыли, но и выживание. Миссия же ее двойственная: с одной стороны, доказать, что российская оборонная промышленность даже при низком уровне технологической и технической оснащенности может выпускать продукты мирового значения, а с другой – поддержать достойный уровень жизни своих работников при минимальном уровне формальных окладов. *«Нам люди нужны, они нас в трудное время поддержали, не дали заводу развалиться, теперь наша очередь им помогать»* (1). Клиентами этой организации являются в первую очередь государство, что обусловлено специфичнос-

¹ Нами были опрошены в общей сложности восемь руководителей социально ориентированных подразделений, членов высшего руководства на отобранных нами предприятиях. На ОАО завод «Красное Знамя» 14–15 апреля 2004 года: заместитель директора службы по работе с персоналом (1), коммерческий директор предприятия (2), директор департамента социального развития (3), начальник отдела труда и зарплаты (4).

В ходе исследования была проведена серия интервью со следующими работниками ЗАО РНПК 18–19 апреля 2004 года: главный инженер предприятия (5), руководитель службы управления персоналом (6), начальник цеха нефтепереработки и член профсоюзной организации холдинга «ТНК-ВР» (7), начальник отдела кадровой службы (8).

тью выпускаемой продукции, и частные организации, для которых завод выполняет заказы гражданского назначения.

Данная организация находится на этапе зрелости жизненного цикла. Сформированы внутренние и внешние нормы и правила, отношения – как один из видов ресурсов. Текучесть кадров после высокого скачка 90-х годов на сегодняшний день пришла в норму. По типу правления это поощрительная организация, так как схема репрессивных мер включает в себя всего два пункта – замечание / выговор за прогулы и опоздание и увольнение за «недолжное» поведение / неисполнение обязанностей. Если говорить о характере принятия решений, то для данной системы характерен либеральный стиль управления, так как основные моменты и спорные вопросы решаются на совете акционеров путем голосования.

Рассматривая проблемы социальной политики на данном предприятии, отметим, что социальная инфраструктура контролируется здесь несколькими видами служб и отделов: департамент социального развития, который курирует все социальные программы, проводимые предприятием для своих сотрудников, а также для сторонних лиц (спонсорская помощь); отдел труда и зарплаты, который занимается вопросами, связанными с материальным поощрением сотрудников, и решает проблемы, возникающие в процессе труда; отдел кадров, который хранит трудовые книжки работников и делает в них соответствующие записи, следит за подписанием коллективного договора; отдел по работе с персоналом, который руководит поиском, наймом и увольнением работников, вопросами обучения, переобучения и переквалификации действующих сотрудников; представительство профсоюза работников космической ассоциации, к которому принадлежат более 3/4 всех сотрудников предприятия, отслеживающее исполнение условий коллективного договора, а также представляющее интересы работников на собрании акционеров.

Под корпоративной культурой на данном предприятии подразумевают *«ценности, обычаи и традиции, свойственные данной организации, отношение к труду, к работникам и, соответственно, к руководству»* (2). Таким образом, речь идет о внутренней, а не внешней идентификации членов данной организации. Отсутствие официального корпоративного кодекса, корпоративных цветов, атрибутов узнавания членов или объектов данной организации компенсируется внутренними нормами и ценностями, свидетельствующими о зрелости корпоративной культуры данной организации. По мнению руководства организацией, *«...социальная политика, проводимая на заводе, увеличивает конкурентные преимущества. Конечно, социальная политика, проводимая предприятием, очень важна. И для самого предприятия, в плане преданности сотрудников, и для внешних партнеров – как государства, так и частных фирм. Если нам доверяют работники, то нам могут доверять и заказчики»* (2). Считается, *«серьезное предприятие, есть запас, потенциал»* (1).

Несмотря на отсутствие корпоративного кодекса, где были бы четко прописаны основные принципы организационной культуры данного предприятия, на практике основные ее черты просматриваются достаточно четко.

Внутренняя интеграция сотрудников происходит благодаря умелой корпоративной политике предприятия. *«Концерты у нас проводятся, уже пять выставок творчества работников предприятия и их детей провели. Там и поделки, и картины, и куклы! Призами награждаем и грамотами, приятно, когда о тебе думают. В этом году обновили стенд участников ВОВ, работники встречаются в коридорах, благодарят»* (1). *«Да, у нас главное – семейственность коллектива. Были случаи, когда люди уходили в поисках лучшей доли и снова возвращались к нам, за деньги хорошего отношения не купишь»* (1). Завод воспринимается работниками как единый организм, коллектив, лояльность к которому поддерживается чувством семейственности. Здесь имеет место наглядный пример следования политике промышленного патернализма [Романов, 2004], где руководство предприятия рассматривается как главный хранитель традиций. *«Здесь у нас все как при социализме, дружеские понятия, традиции всякие: на Восьмое марта, Новый год праздники устраиваем, лучшие силы города на это брошены – музыка, развлечения. Песни поют после работы, собираются все вместе и под баян поют! Тут уж речь не о коллективе – о семье. Уходят – приходят, но кто по душе коллективу придется, в семью войдет, уже не уходит. Все как раньше – работают на энтузиазме, друг друга знают и поддерживают, как семья»* (1). Традиционная социалистическая модель патернализма подкрепляется здесь осознанием уникальности не только производимой продукции, но и оказываемых работникам предприятия социальных услуг: *«Такое только у нас и осталось, больше ни у кого в городе нет ни собственной поликлиники, ни базы отдыха, ничего»* (2).

Под социальной политикой вообще понимают *«всяческую заботу о человеке и стабильности его положения, он должен жить, зная, что существует страховка на крайний случай»* (3). По словам руководства, деловая организация не сможет заменить государство в заботе о нуждающихся, но *«может составить ему достойную конкуренцию. Если будет обеспечен достойный уровень жизни работника предприятия, то и близкие члены его семьи также не будут нуждаться. Еще есть спонсорская помощь, а это опять же облегчение бремени государства»* (3). На первый взгляд руководство завода на протяжении последних 15–20 лет придерживается привычного набора услуг: льготное медицинское обслуживание для работников завода; дотации на питание в заводской столовой; решение жилищно-коммунальных вопросов для иногородних работников; дотации на культурное развитие работников и отдых; забота о ветеранах труда завода и пенсионерах; льготы на посещение спорткомплексов; кредитование работников.

Однако, если оценивать социальные услуги для работников, предоставляемые предприятиями подобного профиля в Рязани, то, по словам коммерческого директора, ОАО завод «Красное Знамя» – предприятие в этом плане уникальное: *«Мы сохранили нашу социальную инфраструктуру после кризиса, в отличие от многих. Какие еще предприятия могут похвастаться собственным спорткомплексом, где могут заниматься все сотрудники предприятия? У нас у единственных в городе есть специальный детский бас-*

сейн для малышей. Мы сохранили и реконструировали свои спортивные лагеря, у нас сохранились базы отдыха и санаторий в Солотче» (2).

Основная социальная программа, осуществляемая заводом, направлена на поддержание физического здоровья работников. *«Вот отработает человек, поедет отдохнуть, подлечиться, потом и работать лучше будет, да и к самой организации будет относиться как к семье» (1).* Работник имеет право отдохнуть в заводском санатории, получить абонемент на посещение спортивного комплекса, или льготное медицинское обслуживание в заводской поликлинике. Данная услуга носит всеобщий характер, от работника лишь требуется подать заявку в департамент социального развития. Также имеет место программа культурного развития работников. Предприятие оплачивает путевки по коллективному посещению выставок. Данная услуга одна из самых старейших в структуре социального пакета, существует более 20 лет. Подобные мероприятия *«сплачивают коллектив, позволяют человеку внутренне расти и развиваться, обогащают духовно» (3).*

По мнению руководства, наличие спортивных лагерей, куда дети работников могут отправляться на отдых в летнее время, – это большой плюс для поддержания престижа предприятия в глазах организации. *«Я считаю, что это огромное облегчение для родителей – знать, что летом ребенок дышит свежим воздухом (лагеря расположены на территории соснового бора), под присмотром, там кружки всякие, секции, следовательно работает человек успешнее, ничего его не отвлекает. В лагере четыре смены, на каждую смену у нас на завод выделяется 300 путевок, так что обеспечены все желающие» (2).* Как уже было отмечено в интервью, данная услуга носит всеобщий характер, от работника требуется только заявка на получение льгот. Такая услуга, как питание в заводской столовой, в отличие от всех прочих носит адресный характер. *«Вот, к примеру, работники с острodefицитной профессией (фрезеровщики) – их у нас порядка 200 человек... для них у нас бесплатное питание... Столовая при нашем предприятии материальных доходов не приносит, лишь окупает себестоимость» (4).* Инженеры имеют скидку в заводской столовой до половины стоимости, остальные же работники платят полную стоимость обеда. До 1989 года на заводе существовала жилищно-коммунальная комиссия, которая распределяла жилье между работниками завода. В настоящее время, в связи с потерей основного объема государственных заказов, организация может лишь предоставить комнаты в заводском общежитии для иногородних работников.

Советская модель управления хорошо прижилась на данном предприятии и, более того, успешно адаптировалась к современным условиям. Ориентируясь в управлении на группу людей – коллектив, руководитель придерживается того же принципа и при распределении социальных услуг и благ – принцип всеобщности. Если и происходит персонификация, то человек представляется как неотъемлемая часть коллектива, как «часть одной большой семьи» [Климова, 2003]. Среди коллектива завода имеет место разделение на социальное ядро и периферию, разделение не только по личностным, индивидуальным ха-

рактикам, но и по характеру взаимоотношений с коллективом. «Звезды» или члены социального ядра *«излучают тепло и энергию, заводят всех. Там, где больше творчества, там больше возможностей»* (4). По признанию руководства, именно таких людей стараются поощрить в первую очередь, наградить грамотой, выдвинуть на доску почета, они имеют первоочередной доступ к предлагаемым услугам. Именно они, в основном, пользуются предлагаемыми предприятием социальными услугами, но не потому, что им отдается предпочтение, а потому, что они активны сами по себе – приносят все заявки и документы вовремя, узнают о новых возможностях. Члены социальной периферии обладают противоположными характеристиками: они неинициативны, не проявляют творчества и действуют строго по инструкции. Однако *«связь двух этих групп людей необходима, так как одна защищает другую»* (3).

Основными социальными проблемами данного предприятия называют два взаимосвязанных элемента – общее старение трудового коллектива и нехватка молодых специалистов. Старые кадры как члены трудовой семьи играют немаловажную роль в процессе производства, так что в интересах руководства поддерживать их физическое здоровье и материальное благополучие. Вместе с тем развитие технологий требует работников, обладающих специфическими знаниями, а значит требуется определенная стратегия привлечения новых сотрудников. Данное предприятие не может составить достойной конкуренции соперникам в борьбе за молодых специалистов с точки зрения величины заработной платы, однако состав социального пакета впечатляет. Еще один немаловажный фактор – доверие со стороны работников. *«Частные предприятия вызывают опасение у работников. Сколько раз уже обманывали, обещали и не делали, хватит! Завод вызывает доверие, я с рабочими говорил, я знаю. Так что сейчас, когда мы не можем конкурировать с другими предприятиями относительно величины заработной платы, у нас остается только социальная инфраструктура, за счет нее к нам люди и идут»* (1). На протяжении многих лет социальная программа предприятия не меняется. Это обусловлено в первую очередь тем, что «работники привыкли». Налицо тенденция к сохранению всех элементов внутренней корпоративной культуры, что также влечет за собой приверженность к существующим уже социальным благам.

Анализируя ситуацию на данном предприятии, можно сказать, что попытки сохранить привитую ранее «социалистическую» культуру взаимоотношений между работодателем и работниками сочетаются с устойчивым стремлением укоренить новые методы развития внутрифирменной политики.

Ситуация на предприятии ЗАО РНПК

Завод начал функционировать в 1970-е годы как один из крупнейших нефтеперерабатывающих предприятий центральной части России. На сегодняшний день организация является крупнейшей в городе по количеству оплачиваемых рабочих мест. В июне 1997 года РНПК перешел во внешнее, а затем

и внутреннее контролирование ТНК. В данный момент после слияния в 2003 году «British Petroleum», «Тюменской Нефтяной Компании» и «Сиданко», ЗАО РНПК является дочерним предприятием холдинговой компании «ТНК-ВР». Основными направлениями деятельности холдинга является добыча нефти и газа, переработка, маркетинг и сбыт. Функции РНПК заключаются, в основном, в переработке нефти.

Миссия организации – укрепление позиций на мировом нефтяном рынке за счет повышения качества поставляемой продукции, а также путем внедрения новых технологий, совершенствование в ходе текущей деятельности, забота об окружающей среде и благополучии собственных сотрудников. Целью организации, помимо традиционной – получение прибыли, – является сохранение лидирующей позиции в своей отрасли среди российских предприятий, составляя достойную конкуренцию мировому нефтяному сообществу за счет объемов и качества производимого продукта, конкурентной репутации.

Данная организация находится на этапе зрелости жизненного цикла. Имеющиеся внутренние и внешние нормы и правила, не только технологические, но и социальные, в свете сравнительно недавних событий, были подвержены несущественным изменениям. Ввиду отсутствия негативной реакции со стороны сотрудников предприятия, можно говорить об успешности данных трансформаций. Текучесть кадров невелика – менее 1 % в год, что говорит о хорошей репутации компании: сотрудники верят в стабильность своей организации, уверены в своем завтрашнем дне. *«Нам доверяют. По сравнению с другими предприятиями в городе мы своих работников не обманываем, никогда зарплату не задерживали, даже в тяжелые времена, работа у нас дает человеку не только достойный уровень жизни, но и повышает его статус, положение в глазах окружающих. Работать у нас престижно, по своей воле редко уходят, разве что мы сами увольняем – за нарушения или еще что... пьянство, например, или по старости»* (7), *«стабильность предприятия, у людей есть относительные гарантии, что предприятие не развалится, не исчезнет, а будет работать, до сих пор пока у нас, в Рязани, является решающим фактором»* (6). Таким образом, субъективная оценка предприятия работниками очень высока. Однако доверие строится не на «семейных» отношениях между руководством и работниками или внутри коллектива, а за счет внешней устойчивости предприятия. По типу правления это репрессивная организация, так как существует строгая система выговоров и штрафов. Для данного предприятия характерен демократический стиль управления, при котором важные решения и иные вопросы рассматриваются на совете директоров путем голосования.

Наравне с введением определенных технологических и производственных новшеств, корпоративная культура тоже подверглась некоторым изменениям. Коренные реорганизации данной системы изначально не предполагались, но в соответствии с изменившейся миссией и целями компании требовались перемены. Так, в корпоративном кодексе компании отмечено, что не-

обходимо «построить новую корпоративную культуру, основанную на прочном фундаменте структур, на базе которых была создана «ТНК-ВР»» [Лавриненко, Чебанов, 2003. С. 15]. По словам президента холдинга Р. Дадли, данная компания будет объединять преимущества российского и международного менеджмента.

Существует кодекс деловой практики или корпоративный кодекс, который содержит описание стандартов поведения, позволяющих реализовать основные цели и принципы деятельности «ТНК-ВР». В настоящем кодексе излагаются базовые принципы корпоративного управления, обязательные для выполнения всеми сотрудниками компании. Данный кодекс был *«написан три с половиной года назад... Западные аналоги использовались, ведь компания работает по западному стилю, берет все самое лучшее, что есть в России, российские наработки, и западные аналоги. Раньше был кодекс строителей коммунизма, теперь кодекс строителей капитализма»* (5).

Под корпоративной культурой подразумевается наличие *«общих целей у работников предприятия и руководителей, когда они совпадают, есть общий результат, а если есть этот общий результат, то можно говорить о том, что мы друг друга понимаем. Основное то, что цели работников и акционеров должны совпадать, тогда будет прогресс. В принципе, она и настроена на это, корпоративная культура – это диагностика, стратегии...»* (6). При этом существование внутренней корпоративной культуры ставится под сомнение: *«Есть какие-то элементы, которые присущи многим предприятиям, но вот единая система элементов... она отсутствует, поэтому говорить о ней я бы не рискнул. Если удастся, ВР построит на предприятии корпоративную культуру, будем надеяться, не только во внешнем проявлении»* (6). На данном предприятии в полной мере представлены внешние атрибуты корпоративной культуры: *«Флаги, значки, изделия с логотипами – ежедневники, ручки, само собой логотипы на заправках... формируется образ компании в глазах сотрудников, партнеров, общественности»* (8).

Принципы построения корпоративной культуры должны опираться на стимулы, побуждающие сотрудников работать на данном предприятии. Все опрошенные нами были единодушны, что решающим доводом является именно материальная основа трудовой деятельности. Однако при этом замечено, что общее у людей и компании все-таки есть: *«Что объединяет людей в компании? Жизненные устремления, интересы – зарабатывать деньги, получать средства к существованию. Что еще может объединять людей в рамках такой производственной компании? Основная цель любой компании – получение прибыли, поэтому каждый извлекает свою выгоду, работая в той или иной сфере, в той или иной компании»* (5).

«Люди как залог конкурентоспособности компании» – один из девизов компании, поэтому большое внимание уделяется социальным программам, реализуемым на каждом из дочерних предприятий. Исполнительный директор компании «ТНК-ВР» Герман Хан считает, что качество работы с персо-

налом будет одним из условий успеха «ТНК-ВР» [Лавриненко, Чебанов, 2003]. Стоит отметить, что существует общая для всех предприятий данного холдинга стратегия проведения социальной политики. Во всех филиалах компании соблюдается стандартный пакет вознаграждений: базовый оклад, системы премирования и льготы. Нас в большей степени интересуют социальные льготы, как одна из составляющих системы вознаграждения. Вот перечень стандартных льгот, внедренных во все подразделения компании: медицинская страховка (включая услуги по стоматологии); страхование жизни (в особенности для сотрудников, часто бывающих в командировках, а также для персонала, чья профессиональная деятельность связана с повышенным риском); дотации на обеды; пенсионное обеспечение. Для каждой компании, входящей в холдинговую структуру, были введены дополнительные индивидуальные социальные услуги в зависимости от региона расположения.

Остановимся более подробно на внутрифирменной социальной политике, характерной именно для исследуемого нами предприятия РНПК. Социальная инфраструктура представлена здесь отделом кадров, контролирующим прием и увольнение работников, службой управления персоналом, занимающейся контролем трудового процесса, решением социальных вопросов и организацией корпоративных мероприятий, профсоюзной организацией. Данная организация не пытается занять место государства в *«обеспечении всех сырых и убогих»* (4). Конечно, признается необходимость помощи властям, внешняя социальная политика, но в ограниченных рамках. *«В рамках корпоративного правления нужно сотрудничать с властями, помогать тому региону, где находится предприятие и осуществляет свою деятельность, и, конечно, осуществлять социальную и материальную помощь своим сотрудникам»* (5). Руководство понимает, что предприятие является *«внешним раздражителем»*, однако приоритетным является внутреннее направление: *«В первую очередь волнует здоровье работников, это же вредное производство»* (5).

Репутация фирмы во многом обосновывается наличием развитой социальной инфраструктуры в рамках предприятия. За счет предоставляемых благ повышается лояльность сотрудников, завоевывается уважение со стороны иностранных партнеров.

На сегодняшний день основной проблемой для рассматриваемого предприятия является острая нехватка квалифицированных кадров, впервые зафиксированная в начале 90-х годов и сохраняющаяся до сих пор. Поэтому руководство предприятия, проанализировав ситуацию, решило поставить работу по подготовке высококвалифицированных кадров на принципиально новый уровень. Было понятно, что *«разовые мероприятия не решат проблему, необходимо, чтобы производство регулярно пополнялось новыми профессиональными кадрами»* (7). В связи с этим была разработана многоэтапная комплексная программа по подготовке молодых специалистов под потребности производства.

Было выдвинуто, а впоследствии и принято, предложение самостоятельно обеспечить завод необходимыми специалистами путем установления сотруд-

ничества со средними школами региона и ведущими российскими университетами. С тех пор с целью отбора лучших школьников выпускных классов для поступления в вузы кадровая служба РНПК ежегодно проводит олимпиады по химии и физике. Сильнейшие участники этого соревнования направляются на учебу в Российский государственный университет нефти и газа им. И.М. Губкина. В течение учебы в университете РНПК курирует «своих» студентов: выплачивает им стипендии, предоставляет им возможность проходить практику на заводе. По завершении практики со студентами проводится собеседование: выясняется, совпали ли ожидания обеих сторон.

На данном предприятии, первом и пока единственном из всего холдингового содружества, открыт учебный центр для обучения и повышения квалификации служащих, которой оснащен специальными тренажерами. Обучение ведут лучшие практикующие специалисты данной организации. Получило развитие и совершенно новое направление – взаимное наставничество, когда два сотрудника, которые не сталкиваются во время повседневной работы, на время образуют пару и, работая в тандеме, выступают в качестве наставников друг для друга. Такая форма взаимного обучения призвана способствовать росту профессионального и жизненного опыта.

Одной из важнейших социальных программ, осуществляемых заводом, является жилищная программа. На сегодняшний день РНПК единственное из рязанских предприятий дает своим сотрудникам шанс получить жилье. *«Для нас приоритетна программа жилья, потому что больше никто в городе его не дает. С нашей точки зрения, эта услуга может быть названа уникальной. Ни на одном предприятии для обычных работников такого не предусмотрено, так что у нас эксклюзив»* (7). Однако говорить о том, что полностью удовлетворяются все потребности заводчан, нельзя. Данные мероприятия носят, скорее, политический характер. *«Мы ежегодно на жилищную программу тратим около одного миллиона долларов, это порядка 35 квартир, но 600 человек в очереди... Есть шанс получить жилье, но это такая малость... Хотя это позволяет решить некоторые проблемы с привлечением молодых, высококвалифицированных кадров...»* (6). Данная услуга предусмотрена для сотрудников, проработавших на предприятии более пяти лет, в порядке очереди. Приоритет в данном случае имеют ветераны завода и сотрудники, получившие звание «лучший работник компании». В рамках жилищной программы всем работникам, проработавшим на предприятии не менее трех лет, могут быть предоставлены ссуды на покупку жилья. Существует система обязательного страхования жизни, так как производство считается «вредным».

В итоге хотелось бы отметить, что несмотря на то, что данная организация делает для своих сотрудников достаточно многое, социальная политика рассматривается как элемент внутреннего пиара, *«социальная политика – это агитация, своего рода обещание “мы не оставим вас, по крайней мере, в крайнем случае”». И говорить надо не социальная политика, а в первую очередь политика, а потом уже социальная. Именно это важно, внутренний пиар такой»* (6).

С точки зрения существующей на предприятии внутренней социальной сегментации можно сделать следующий вывод: социально активные люди действительно в большей степени пользуются предоставляемыми социальными благами, так как в силу широких связей первыми узнают о появившихся возможностях, нежели те, кто пассивен. Также начальство старается поощрить тех сотрудников, которые по личной инициативе улучшают работу подразделения. Неформальные отношения тоже имеют место при распределении социальных благ. Так, существует личный резервный фонд генерального директора, благами которого могут воспользоваться сотрудники, получившие протекцию профсоюзной организации – по заявлению рабочего коллектива.

Каждый год утверждается бюджет на проведение социальных программ, и ни разу за всю историю существования предприятия установленные традиционные внутренние услуги не исключались. Нововведением после холдингового слияния стал описанный выше негосударственный пенсионный фонд «Владимир», который позволил работникам компании делать некоторые пенсионные отчисления помимо государственных и впоследствии получать помощь от завода. На протяжении последних десяти лет сущность социальных программ не менялась, претерпели некоторые трансформации способы их реализации.

Можно сказать, что промышленный патернализм, имевший место на предприятии до его слияния с иностранной компанией, постепенно уступил место иной, рационалистической стратегии, когда монетарные способы мотивации имеют преобладающее значение для руководства, нежели идеологические.

Выводы

Подводя итоги, отметим, что в общем случае, вне зависимости от модели и характера деятельности при проведении социальной политики, организации придерживаются как традиционных направлений – жилищно-коммунальное, образовательное, пенсионное, медицинское, культурное, дотации на питание, так и сравнительно новых – кредитование, страхование в рамках предприятия. В качестве примеров, подкрепляющих данное утверждение, можно привести рассмотренные организации. Действительно, такие направления, как медицинское, культурное и пенсионное считаются традиционными на обоих предприятиях. При этом следует добавить, что широкое распространение получили страхование и кредитование как одни из возможных стратегий действия социальной инфраструктуры заводов. Оба направления пользуются спросом. Однако отметим, что дотации на питание и спортивно-оздоровительные услуги занимают не последнее место в иерархии социальных благ и услуг, предоставляемых заводчанам. Далее прослеживается некоторая дифференциация: образовательные программы, включающие в себя частичную или полную оплату получения образования (обычно в аккредитованном вузе), а также обучение на рабочих местах успешно применяются на развивающемся предприятии второго типа, но не являются приоритетными

для первого. Культурные программы имеют полярные оценки в каждой организации: если на предприятии первого типа сотрудники охотно пользуются возможностями посетить театр или музей, то на предприятии второго типа люди предпочитают получить что-то более материальное.

Заметим, что приоритетные направления внутрифирменной политики компаний не совпадают, за исключением медицинского обслуживания, которое было отнесено на второе место. Объяснить различия в разных рейтинговых позициях можно с точки зрения половозрастной структуры работников, спецификой деятельности предприятия и корпоративным типом управления. Так, например, повышенная опасность на предприятии второго типа вынуждает работников задумываться о собственной безопасности и пользоваться услугами заводского страхования. Корпоративная социальная политика, являясь элементом корпоративной культуры, подразумевает разработку и реализацию мероприятий и программ, обеспечивающих социальную защищенность и высокий социальный статус сотрудника компании. Она определяет условия труда, корпоративные праздники, фирменную спецодежду и защиту, корпоративные здравницы и дома отдыха.

Направление социальной политики обусловлено характером корпоративной культуры, свойственной данной деловой организации. Именно в миссии деловой организации, наряду с идеями корпоративной культуры, прописываются основные принципы социальной политики. Выведем примерную типологию алгоритмов проведения внутрифирменной социальной политики для каждого из типов предприятия. На основании выделенных преобладающих черт одного из видов менеджмента предприятия, а также преобладания того или иного вида корпоративной культуры, мы выделяем два типа предприятия, различающихся по стратегиям проведения внутрифирменной социальной политики.

Первый тип можно охарактеризовать как патерналистский. Для него характерна ориентация на сотрудников, попытка руководства не только отблагодарить преданных, но и упрочить внутриорганизационные «семейные» связи. Для такого типа управления необходимо идеологическое воздействие, поэтому социальные программы в условиях материальной ограниченности включают в себя, прежде всего, следующие направления: 1) культурно-образовательное, в рамках которого часть бюджета расходуется на покупку абонементов на посещение театров, выставок, музеев трудовыми группами сотрудников, сюда могут быть включены различные мероприятия (праздники, выставки творчества работников и их детей), способствующие объединению коллектива; 2) спортивно-оздоровительное, что в глазах работников подчеркивает важность для руководства хорошего физического здоровья сотрудников и, как следствие, интерес и заботу о благополучии; 3) медицинское; 4) различные кассы взаимопомощи, характеризующиеся призывом – «мы не бросаем в беде своих».

Второй тип можно охарактеризовать как рационалистический. Компания понимает ценность вклада отдельного работника и придерживается индивидуальных форм поощрения и контроля. Для такой организации важна не только и не столько преданность работников, хотя это и играет немаловаж-

для первого. Культурные программы имеют полярные оценки в каждой организации: если на предприятии первого типа сотрудники охотно пользуются возможностями посетить театр или музей, то на предприятии второго типа люди предпочитают получить что-то более материальное.

Заметим, что приоритетные направления внутрифирменной политики компаний не совпадают, за исключением медицинского обслуживания, которое было отнесено на второе место. Объяснить различия в разных рейтинговых позициях можно с точки зрения половозрастной структуры работников, спецификой деятельности предприятия и корпоративным типом управления. Так, например, повышенная опасность на предприятии второго типа вынуждает работников задумываться о собственной безопасности и пользоваться услугами заводского страхования. Корпоративная социальная политика, являясь элементом корпоративной культуры, подразумевает разработку и реализацию мероприятий и программ, обеспечивающих социальную защищенность и высокий социальный статус сотрудника компании. Она определяет условия труда, корпоративные праздники, фирменную спецодежду и защиту, корпоративные здравницы и дома отдыха.

Направление социальной политики обусловлено характером корпоративной культуры, свойственной данной деловой организации. Именно в миссии деловой организации, наряду с идеями корпоративной культуры, прописываются основные принципы социальной политики. Выведем примерную типологию алгоритмов проведения внутрифирменной социальной политики для каждого из типов предприятия. На основании выделенных преобладающих черт одного из видов менеджмента предприятия, а также преобладания того или иного вида корпоративной культуры, мы выделяем два типа предприятия, различающихся по стратегиям проведения внутрифирменной социальной политики.

Первый тип можно охарактеризовать как патерналистский. Для него характерна ориентация на сотрудников, попытка руководства не только отблагодарить преданных, но и упрочить внутриорганизационные «семейные» связи. Для такого типа управления необходимо идеологическое воздействие, поэтому социальные программы в условиях материальной ограниченности включают в себя, прежде всего, следующие направления: 1) культурно-образовательное, в рамках которого часть бюджета расходуется на покупку абонементов на посещение театров, выставок, музеев трудовыми группами сотрудников, сюда могут быть включены различные мероприятия (праздники, выставки творчества работников и их детей), способствующие объединению коллектива; 2) спортивно-оздоровительное, что в глазах работников подчеркивает важность для руководства хорошего физического здоровья сотрудников и, как следствие, интерес и заботу о благополучии; 3) медицинское; 4) различные кассы взаимопомощи, характеризующиеся призывом – «мы не бросаем в беде своих».

Второй тип можно охарактеризовать как рационалистический. Компания понимает ценность вклада отдельного работника и придерживается индивидуальных форм поощрения и контроля. Для такой организации важна не только и не столько преданность работников, хотя это и играет немаловаж-

поративная культура данной фирмы была создана на базе уже устоявшейся с помощью западных методов и аналогов, поэтому ее можно считать прозападной. Социальные программы, созданные под влиянием такой культуры, носят «материальный» и лишь отчасти идеологический характер. Приоритетным было названо жилищно-коммунальное направление внутрифирменной социальной политики, а также образовательное, обусловленное основной социальной проблемой предприятия – нехваткой молодых квалифицированных кадров.

Несмотря на различные формы базового капитала и различия в стилях управления, деловая культура обоих предприятий носит полиактивный характер. Несколько заказов могут обрабатываться человеком на данных предприятиях в одно и то же время. Даже при строгой фиксации сроков выполнения заданий, работники и руководство по взаимной договоренности могут передвигать их. Однако четкое планирование будущего, свойственное представителям моноактивных культур, характерно и для данного случая. При достаточно долгом существовании деловой организации ее корпоративная культура подвергается различным модификациям, в связи с чем меняются задачи социальной политики компании.

По результатам проведенного исследования было выяснено, что, несмотря на модификацию корпоративной культуры обеих организаций, приоритеты проводимой социальной политики не изменились, однако были изменены основные ее цели. Если в прошлом ОАО «Красное Знамя» занимал лидирующее место в производстве военной продукции, то основными направлениями были идеологические меры, помогающие контролировать людей не только в рамках трудового процесса, но и вне его. На сегодняшний день при падении общего уровня производства компания стремится достичь наибольшей интегрированности сотрудников за счет своеобразной рекламы семейственности фирмы, ее относительной стабильности и возможности восстановления прежних объемов деятельности в будущем.

В прошлом ЗАО РНПК был одним из многих нефтеперерабатывающих предприятий. В кризисное время за счет удачного месторасположения (на пересечении нефтеперегонных трубопроводов) его деятельность сократилась в незначительных объемах, на сегодняшний день он обеспечивает стабильное положение своих работников. Расширение производства требует притока молодых высококвалифицированных кадров. За счет этого в качестве «приманки» предлагается жилищная программа завода, которая в прошлом давала возможность для регионального обмена кадрами. Образовательная программа также сохранила свое значение. Если раньше она использовалась для поддержания уровня знаний в условиях технического процесса, то сегодня наряду с этим предприятие придерживается стратегии выращивания собственных кадров.

Управленческий тип компании влияет на формирование ее социальной политики. В зависимости от того, какой стратегии менеджмента предприятия – западной или восточной – придерживается руководство фирмы, выбирается направление проведения социальной политики, подчеркивающей либо ценность сотрудника для организации, либо организации для сотрудника.

Априори мы решили не выделять русский тип как самостоятельную стратегию управления предприятием, поэтому будем рассматривать исследуемые организации по отношению к рассмотренным ранее азиатскому (японскому) и американскому стилю менеджмента.

Итак, для предприятия первого типа (ОАО завод «Красное Знамя») характерна склонность к азиатской стратегии управления, так как основной характер взаимоотношений в структуре организации описывается как семейный – «мы живем как большая семья». Форма поощрения – коллективная, все блага направлены на поддержание сплоченности и интегрированности рабочих групп. Предприятие второго типа (ЗАО РНПК), безусловно, относится к американской стратегии управления. Во-первых, здесь присутствуют индивидуальные формы контроля и поощрения, характер получения услуг и благ носит индивидуальный характер. Взаимоотношения в организации между руководством и наемными работниками оцениваются как «полноправное партнерство» (8), оценка достижений сотрудников строго индивидуальна, работа в команде необходима и приветствуется, но не является приоритетной.

В заключение мы хотели бы отметить, что, действительно, на сегодняшний день роль фирмы в проведении социальной политики возрастает в условиях формирования концепции социальноответственного бизнеса. Понятие корпоративной культуры определяет основные направления внутреннего и внешнего функционирования организации, стратегию развития и процесса реализации существующих программ. Способствуя формированию имиджа компании, социальная политика выходит на первый план при оценке общей полезности компании для общества не только сторонними наблюдателями, но и самими членами организации.

Но вместе с тем на сегодняшний день альтернативным субъектом социальной политики наряду с третьим сектором и политическими движениями можно назвать только достаточно крупные корпорации, для которых репутация во внешних кругах имеет превалирующее значение. Именно существующие в рамках организации социальные программы обеспечивают относительную стабильность фирмы в глазах общественности. Однако при этом отмечается, что в большинстве случаев крупные компании замыкаются на себе, оставляя проблемы внешнего мира за границей действий, предоставляя поиск их решения государству. Малый и средний бизнес еще не готовы взять на себя функции обеспечения собственных работников в связи с относительной неустойчивостью собственной деятельности и нестабильностью экономической ситуации в целом.

Список литературы

Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде. М.: Финансы и статистика, 2004.

Гонтмахер Е. Социальная политика в России: эволюция 90-х и новый старт // Pro et

- Государственная социальная политика и стратегии выживания домохозяйств / Н. Давыдова, Н. Мэннинг, Т. Сидорина; Под ред. О. И. Шкаратана. М.: ГУ – ВШЭ, 2003.*
- Зарубина Н. Н. Социально-культурные основы хозяйства и предпринимательства. М.: ИЧП «Издательство Магистр», 1998.*
- Климова С. Персонификация или солидарность // Отечественные записки. 2003. № 3. С. 24–37.*
- Коновалова Л. Н., Корсаков М. И., Якимец В. Н. Управление социальными программами компании / Под ред. С. Е. Литовченко. М.: Ассоциация менеджеров, 2003.*
- Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания / Под ред. С. Е. Литовченко, М. И. Корсакова. М.: Ассоциация менеджеров, 2003.*
- Крымов А. А. Вы – управляющий персоналом. Профессия? Ремесло? Судьба? М.: Бератор-Пресс, 2003.*
- Лавриненко С. П., Чебанов Н. С. Работа с персоналом: определяя стратегию // Твоя Компания. Корпоративный журнал компании ТНК-ВР. 2003. № 2. С. 15–17.*
- Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. М.: Дело, 2001.*
- Римашевская Н. М. Социальные последствия экономических трансформаций в России // Социс. 1997. № 6. С. 55–65.*
- Романов П. В. Промышленный патернализм – благотворительность, управление и динамика трудовых отношений // Благотворительность в России. 2003/2004: Исторические и социально-экономические исследования / Под общ. ред. О. Л. Лейкина. СПб.: Изд-во им. Н. И. Новикова, 2004. С. 344–363.*
- Рывкина Р. В. Экономическая социология переходной России. Люди и реформы. М.: Дело, 1998.*
- Сафонов А., Курбатова Е. Социальные планы предприятий // Социальная защита. 1996. № 6–7. С. 34–44.*
- Соболева И. В. Социальная политика как фактор устойчивого развития // Международный журнал. Проблемы теории и практики управления. 2003. № 3. С. 67–73.*
- Стредвик Д. Управление персоналом в малом бизнесе. СПб.: Издательский дом «Нева», 2003.*
- Тест для босса. Что влияет на имидж компании как работодателя? // Компания. 2004. № 19. С. 62–70.*
- Трушин А. Н. Соцзащита // Формула карьеры. 2003. № 12. С. 12.*
- Чернов А. С. Льготы по-русски: принципы формирования компенсационных пакетов // Ведомости. 2003. 21 авг.*
- Черныш М. Ф., Иванова Е. А. Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания. М.: Ассоциация Менеджеров, 2004.*

Ольга Викторовна Рогачёва
студентка магистратуры,
Государственный университет – Высшая школа экономики

электронная почта: rogacheva_olya@rambler.ru
