

Современное состояние трудовых отношений в России¹

Владимир Ядов
профессор, доктор философских наук

1.Замысел, методология и практический смысл исследования.

Проблема. В современной России неизбежно сталкиваются прежние и новые правила и практики трудовых взаимоотношений. Прежние отражают советское прошлое, новые призваны соответствовать рыночной экономике и демократическому устройству общества. Новый Трудовой Кодекс (ТК) был принят лишь в 2002 году, спустя более 10 лет с начала экономических реформ и утверждения многообразия форм собственности. До этого область трудовых отношений регулировал Кодекс законов о труде, принятый еще в годы советской власти, но с множеством поправок часто противоречащих его общему смыслу. На волне перестройки были созданы разные профсоюзы, а прежние советские преобразованы в Федерацию независимых профсоюзов России (ФНПР), членами которого до сего времени могут быть (и фактически являются) представители работодателя – от дирекции до менеджеров более низкого уровня.

Фактически установилась система всевозможных гибридных структур – использование «старых форм в новых ролях».

Реформистски ориентированный российский менеджмент предпринимает попытки внедрить западную систему организации и управления. Однако известно, что традиционно сложившаяся культура труда и трудовых отношений существенно влияет на эффективность имплантации иностранных образцов. Это – одна из проблем, которую мы стремились прояснить.

Под трудовыми отношениям имеются в виду: (а) правила найма рабочей силы, (б) порядок и правила оплаты труда, (в) режим рабочего дня и рабочей недели, порядок оплаты отпусков, (г) правила разрешения трудовых споров и конфликтов.

Отбор предприятий для исследования. Мы исходили из того, что полная унификация правил трудовых отношений принципиально невозможна, допустимы лишь «рамочные» требования. Поэтому следовало выяснить хотя бы один случай, демонстрирующий успешность внедрения «мировых стандартов» в российских условиях. Отбор предприятий удовлетворял следующим требованиям: (а) это предприятия с большой численностью занятых (сотни работников), не фирмы семейного типа, т.е. такие, где работают «обычные российские люди»; (б) следовало отобрать предприятия по возможности разной формы собственности и (в) явно успешные и не успешные на рынке; (г) это должны быть предприятия, значимые для экономики России, от эффективности работы которых зависит благополучие других сфер производства и благополучие региона; (д) не должно было быть гендерного единообразия (только мужской или только женский персонал); (е) было желательно, чтобы интересы рабочих представлял не один профсоюз; (ж) они должны были находиться в разных регионах страны.

Все эти требования, кроме пункта «б» (форма собственности) были выполнены. Всего было обследовано пять крупных машиностроительных заводов в Москве, Муроме и в Поволжье. Насколько представительны полученные данные? Социально-экономическая ситуация на обследованных предприятиях вполне типична для машиностроительной отрасли в 2001-2002 годах (мы изучили соответствующие документы в Министерстве труда). Но она отличается от положения в других отраслях промышленности и в сфере обслуживания.

Организация и методики сбора информации. Использовалась стратегия «кейс-стади»: прямое наблюдение (все участники проекта провели немало времени на каждом заводе, использовались нестандартизированные интервью - путеводитель с доминантой свободных рассуждений респондентов - высшего руководства, других менеджеров, (начальники цехов, бригадиры), профсоюзных лидеров и рабочих. Также изучена доступная заводская информация: о коллективном договоре, практике разрешения трудовых споров и т. д. Но многие экономические показатели, включая распределение акций между владельцами предприятия, его финансовом положении нам приходилось выяснять «окольными путями». Были изучены также думские протоколы дискуссий относительно Трудового Кодекса, анализировалась реакция центрального руководства профсоюзов разного типа на эти документы.

Наконец, состоялись беседы (интервью) с экспертами: депутатами Государственной Думы, ответственными сотрудниками Министерства Труда, профсоюзными лидерами. Промежуточные итоги

¹ Резюме по итогам исследования, поддержанного Управлением СИДА (Канада). Руководитель российской группы исследователей – проф. В.Ядов, канадской – проф. Дж. Дебарделебен. В данной публикации помимо текста автора включены подразделы, написанные моими коллегами: О.Дудченко, З.Зариповой, К. Клеман, С. Климовой, А.Мытиль, М.Тарарухиной.

проекта обсуждались на семинаре клуба «Полития» с участием видных предпринимателей и политических консультантов президентских и правительственных структур.

2. Краткие выводы из исследования .

Социальный контекст формирования новых систем правил трудовых отношений. Государство по существу самоустранилось от участия в формировании прозрачных и справедливых правил в сфере трудовых отношений (см. ниже о Трудовом Кодексе).

«Правила игры» постоянно меняются, законы и подзаконные акты вводятся задним числом, ведомственные инструкции противоречат друг другу и федеральному законодательству. Хроническое запаздывание инструкций к принятым актам действительно приводят к тому, что каждое предприятие вынуждено существовать при наличии постоянной угрозы шантажа со стороны административных структур.

Не предложены образцы возможных вариантов построения трудовых отношений, адекватных нынешним рыночным условиям. Отсутствие государственной политики в области создания стандартов цивилизованных трудовых отношений означает, что руководство предприятий (собственники, управляющие) не стимулируется к повышению культуры менеджмента. Эффективность буквального копирования зарубежного опыта менеджмента сомнительна. К тому же, существует серьезное социально-культурное противодействие внедрению зарубежных моделей.

Общей бедой для промышленной сферы являются трудности, связанные с привлечением молодых специалистов и молодых рабочих. Произошло резкое снижение социального статуса работников производственной сферы, ее престижности в целом, обусловленное, в первую очередь, мизерной оплатой труда и тяжелыми условиями работы. Четко работавший ранее механизм обеспечения производства профессиональными кадрами был разрушен. Предприятия оказались не готовы к решению задачи подготовки и привлечения нужных им специалистов.

Адаптация заводов к рыночным условиям. Исследование показывает, что есть определенная связь между успешностью функционирования предприятия на рынке и характером формирования трудовых отношений внутри предприятия.

Существует две стратегии выживания. Первая – *«минимизация потерь»*. Она заключается в эксплуатации имеющихся ресурсов (например, сдача в аренду площадей), что неминуемо приводит к деградации предприятия. Управленческий интерес сосредоточен на перераспределении благ. Это ведет к нарастанию разобщенности коллектива предприятия, снижению требований к дисциплине труда, качеству. Правила трудовых отношений при такой стратегии становятся все более неформализованными, носят «межперсональный» характер, основным критерием оценки выступает лояльность работника руководству в противовес профессионализму. Правила не обсуждаются, а навязываются либо руководством, либо особо ценными работниками, которых менеджмент не может позволить себе лишиться.

Вторая стратегия - *«максимизация приобретений»*. Она заключается в активном поиске платежеспособных заказов, наращивании конкурентных ресурсов, основные из которых - качество и снижение себестоимости продукции. В этом случае предприятие функционирует как целостная структура. Субъектом инноваций является либо собственник (если он есть), либо директор, либо представитель властной вертикали. Поскольку ставка делается на качество и экономию, повышаются требования к трудовой и технологической дисциплине. Правила трудовых отношений становятся более четкими, гласными и всеобщими. Принципиальным отличием формирования таких правил – диалог между работниками и менеджментом.

Основываясь на данных исследования, можно вычленил следующие главные «слагающие успеха»:

(а) Сильная личность директора, который высоко оценивается и в профессиональном, и в человеческом плане.

(б) Интенсивное продвижение на рынок, ориентация на конкуренцию за качество продукции.

(в) Отношение к работникам, как к ресурсу развития завода. Ориентация на формирование команды (единомышленников), взаимодействие с работниками, основанное на диалоге.

Важно заметить, что форма собственности оказалась менее существенным фактором успешности предприятия в сравнении со стратегией и практиками менеджмента.

Формальные и неформальные правила трудовых отношений. На всех пяти заводах мы наблюдали явное преобладание неформальных правил и практик над формальными. Чем хуже экономическое положение предприятия, тем более очевидным было это преобладание. Преобладание неформальных практик неизбежно в нестабильной и неопределенной ситуации. (Заметим, что новый Трудовой Кодекс в период обследования только еще «осваивается»).

Неформальность регулирования трудовых отношений охватывает решительно все сферы функционирования предприятий.

В области труда и заработной платы широко распространена практика устных и меняющихся распоряжений мастера или начальника, в обход формальных инструкций. Это: понуждение работников

выполнять задачи, выходящие за рамки их прямых обязанностей; практика взаимозаменяемости и взаимодополнительности многих функций (например, часто станочники становятся наладчиками оборудования, уборщиками, транспортировщиками, крановщиками...). Такие порядки помогают решению данных производственных задач, но в стратегической перспективе дезорганизуют производство, уводят «в тень» отношения между работниками и руководством.

Вследствие того, что разряд работника часто ниже выполняемой им работы, это стимулирует практику частных договоренностей с руководством и делает трудовые отношения непроницаемыми для регулирующих усилий со стороны высшего менеджмента. Из-за того, что нормы выработки не всегда строго определены (и рабочие не осведомлены о правилах установления норм) или завышены, а нормы заработка занижены, работники должны ориентироваться на перевыполнение норм и сверхурочную работу. Это приводит к росту брака и переутомлению работников, что, соответственно, влечет потери рабочего времени из-за болезней.

В обеспечении качества труда мы зафиксировали противоречие между технологическими требованиями (инструкциями), а с другой стороны, возможностями их выполнения при устаревшем оборудовании, инструменте и материалах, часто не отвечающих стандарту. Сдельщина заставляет ориентироваться в первую очередь на объемы выполненной работы в надежде, что брак останется незамеченным.

Формально на всех обследованных заводах заработная плата нормирована: соответствует табельным расценкам, коэффициентам и критериям премирования. Но *как* формируются сами расценки и нормы, работники, как правило, не знают, и потому у них существует стойкое убеждение в том, что зарплата определяется по произволу работодателя.

Менеджмент. Существующая на предприятиях неформальная иерархия управления не всегда совпадает с формально определенной соответствующими инструкциями и приказами дирекции. Неформальные иерархии – это “команды”, “кланы”, родственные или «приятельские» сети взаимоотношений. Неформальная практика принятия решений руководством – логика собственника. В отличие от рационального следования требованиям производственной целесообразности; это – политика «соотношения сил» против логики эффективности (“кто сильнее, тот и прав”).

Неформальные и часто теневые иерархии взаимоотношений между управляющими и управляемыми стимулируются также влиянием внешней среды: коррупцией надзирающих государственных органов, например, санитарно-гигиеническим надзором, контролем за противопожарным состоянием, необходимостью поддерживать “хорошие отношения” с местной властью...

Правила приема на работу и увольнения. Наиболее значимым фактором при приеме на работу является личное знакомство или участие в некоторой межличностной сети взаимоотношений. Даже там, где существует избыток рабочей силы, не практикуется конкурс или аттестация. Только на одном из обследованных предприятий руководство заботится о “выращивании” специалистов путем сотрудничества с местным техническим университетом. Квалифицированных рабочих крайне трудно подготовить в заводских условиях. Поэтому вместо обучения в технических колледжах и подобных учебных заведениях, включая «подшефные», господствует “перекупка” нужных специалистов, что в широком плане приводит к дефициту квалифицированных кадров и шантажу со стороны профессионалов.

Коллективный договор и должностные инструкции обычно не вручаются при приеме на работу. За редким исключением (когда речь идет об индивидуальном контракте) права и обязанности не объясняются и не оговариваются.

Правила увольнения еще менее ясно сформулированы как нормативные документы. Увольнение работника по инициативе администрации должно быть оправдано сокращением кадров, нарушением дисциплины или его квалификацией, не соответствующей выполняемой работе. На практике, когда нужно провести сокращение, работников вынуждают увольняться по собственному желанию, чтобы не платить выходное пособие. “Собственное желание” хороший выход и для работника, когда он нарушил дисциплину или оказался неэффективным.

Дисциплина. В этом направлении менеджмент предпринимает больше усилий к формализации правил, в частности, в отношении борьбы с пьянством, хищениями, соблюдению режима рабочего времени. Но и здесь остается неформальное пространство для межличностных отношений, договоренностей и взаимного шантажа. Наиболее последовательно борются с хищениями. Пьянство часто прощается тем, у кого высокая квалификация и тем, кто занят на грязной, неквалифицированной, мало оплачиваемой работе.

Институты защиты прав работников практически повсеместно недееспособны. Профсоюз воспринимается как инструмент в руках администрации. В суд или арбитраж работники обращаются крайне редко, потому что на крупных предприятиях администрация старается не допускать грубых нарушений закона. К тому же работники в подавляющем большинстве не обладают достаточной правовой грамотностью; у них нет денег на оплату судебных издержек, и они не верят в беспристрастность суда.

В принципе, чем больше работники втянуты в сферу неформальных отношений с администрацией, тем меньше у них остается маневра для действий в правовом поле.

Многие из тех, с кем мы говорили, хотели бы заключения индивидуальных контрактов, но у людей нет уверенности, что их не обманут. Те же, кто способен к социальной рефлексии, склоняются к мнению, что коллективный договор все-таки лучше защищает их права, чем индивидуальный контракт.

Новый Трудовой кодекс (ТК), который, как декларировалось, должен был вывести из тени трудовые отношения, не только не решил этой задачи, но, напротив, сделал такие отношения еще менее доступными для внешнего регулирования, еще менее универсальными.

ТК главным представителем интересов наемных работников делает "профсоюзы большинства", фактические функции которых не столько защита трудовых прав работников, но в первую очередь их социально-бытовое обслуживание. Эти организации не пользуются авторитетом среди наемных работников (о том же свидетельствуют и массовые опросы населения). Но права и этих профсоюзов значительно урезаны новым ТК.

Так, прежде работодатель должен был согласовывать свои решения с профсоюзом, а сейчас он лишь "учитывает «мнение» профсоюза, объединяющего большинство. Законодатель закрепил ситуацию, при которой отсутствуют организации, реально представляющие интересы наемных работников.

Например, отменена возможность заключения отдельных коллективных договоров, учитывающих специфику труда некоторых категорий работников и не предусмотрена обязательность учета этой специфики в общем коллективном договоре. Между тем, специфического учета требуют особенности труда работников, занятых на особо сложных, вредных или тяжелых работах. Не имея возможности законно защитить свои права, они начинают прибегать к формам протеста, не предусмотренным законом.

Новый ТК существенно затрудняет возможность для наемных работников законным способом отстаивать свои права в коллективном трудовом споре. Для начала коллективного трудового спора нужно согласие большинства работников, занятых на предприятии, а не большинства членов какого-то профсоюза. Реально такое согласие может быть получено только при очень однородном профессиональном составе. На практике это привело к тому, что учителя, например, могут пользоваться правом на забастовку (что они и делают), а работники организаций с более сложным социально-профессиональным составом (например, авиадиспетчеры в ряду других работников аэропорта) – не могут. Это ведет к альтернативным способам защиты своих прав, в том числе голодовкам и другим акциям протеста. Трудовые споры, в подобных ситуациях выводятся за пределы правового пространства.

В ряду достоинств нового ТК, чаще всего упоминают ответственность работодателя за невыплату заработной платы. Но компенсация настолько мала, а процедуры ее получения настолько трудоемки, что мало кто прибегает к Закону. Это положение ТК было бы действительно на пользу наемным работникам, если бы работодатель начислял установленные ТК компенсационные проценты в бесспорном порядке.

Кроме того, если работнику не выплачивают положенную зарплату больше 15 дней, он может остановить работу в индивидуальном порядке, предупредив об этом работодателя в письменном виде. Это значит, что *ТК стимулирует разобщенность работников, препятствует их солидаризации.*

Красной нитью через весь ТК проходит стремление законодателя *индивидуализировать трудовые отношения.* По многим вопросам изменения условий и режима труда работодателю нужно не согласие профсоюза, не закрепление соответствующих положений в Коллективном Договоре, но *личное согласие* работника (например, о режиме и условиях труда, оплате не деньгами, но «натурой»).

Работа по контракту переводит трудовые отношения в сферу гражданского права. На работающего по контракту, не распространяются положения коллективного договора. Специалисты с тревогой говорили об индивидуализации трудовых отношений как негативной тенденции еще до принятия ТК. Но Кодекс закрепил эти правила, препятствующие становлению подлинно партнерских взаимоотношений между руководством и остальными работниками.

Новый ТК фактически позволяет работодателю увеличивать рабочее время без компенсации за сверхурочную работу. Такую работу разрешено оформлять как работу по совместительству и, соответственно, выводить из категории сверхурочной. Работодателю выгоднее увеличивать рабочее время, вместо того, чтобы повышать квалификацию работников и механизировать труд.

ТК закрепил отстраненную позицию государства в сфере трудовых отношений. Перенос регулирования многих сторон трудовых отношений на низовой уровень стимулирует различия в правовой ситуации по предприятиям. Государство, самоустранившись от прямого регулирования сферы трудовых отношений, тем самым провоцирует ряд негативных долговременных тенденций. Например, позволяет собственнику сохранять норму прибыли, компенсируя затраты на воспроизводство рабочей силы из бюджета.

Сопrotивление наемных работников приобретает в последнее время не форму открытых конфликтов (судебных процессов, забастовок, бунтов), а формы саботажа, что понуждает к созданию целой системы теневого правил. Понятно, что все это снижает социальную стабильность, без ощущения которой люди не смогут строить долговременных жизненных планов, а инвесторы – вкладывать деньги в реальный сектор экономики.

3. Практические рекомендации.

Рекомендации для публичной политики. Успешность и сама возможность формирования правил трудовых отношений, адекватных рыночной экономике, напрямую зависит от наличия в обществе благоприятной для этого атмосферы. Было бы разумно, если бы формирование такой атмосферы рассматривалось политической и экономической элитой как одна из важных задач общества и государства.

Для этого нужны некоторые неперенные условия:

(а) Предсказуемость политико-экономической ситуации в стране и принятие хотя бы среднесрочной общегосударственной программы социально-экономических преобразований.

(б) Должны быть законодательно определены пределы прав и обязанностей всех реальных агентов (говорят – «игроков») рыночной экономики: собственника, уполномоченного им менеджериального корпуса, наемного работника, организаций, защищающих интересы тех и других. Должны быть ясные функции государственных органов, контролирующих соблюдение установленных ТК правил, характер санкций, налагаемых на каждого из трех партнеров (требования трипартизма), права гражданских структур в отношении наблюдения за исполнением установленных Законом требований.

(в) В равной мере необходимы усилия в становлении культуры партнерских отношений на предприятиях и фирмах. Здесь – широкое поле для социальных экспертов, средств массовой информации, инициации «общероссийского форума» наподобие гражданского в 2002 г. Принцип решения проблемы, судя по нашему исследованию, таков: следует органично совместить былой коллективизм и товарищество между всеми работниками, включая администрацию, с принципом персональной ответственности каждого только и только за свой участок работы, благодаря чему в выигрыше будут все: собственники, акционеры, менеджмент и рядовые работники.

Ральф Дарендорф – крупнейший теоретик в области социологии - писал о том, что состояние «пост» чревато главным противоречием: полное отрицание прошлого и одновременно стремление установить радикально новые порядки. «Постсоветская» Россия в нашей области трудовых отношений должна избегать этой дилеммы. Исследование убеждает в том, что как раз органичное сочетание коллективизма светского типа с рыночным корпоративизмом и дает в России наилучший эффект.

(г). Следует поднять престиж отечественного производителя, производственной сферы самой по себе, а престиж работников «в синих воротничках» в особенности. Средствам массовой информации пора задуматься в каких пропорциях разумно демонстрировать «ударников капиталистического труда» и простых тружеников. Культура скандинавских стран в особенности, в меньшей мере германская (к которым мы, россияне, ближе всего) равно уважительно принимает людей решительно всех профессий и социального статуса. Именно эта тенденция современного общества имеет перспективу.

(д) В публичной сфере нужно шире освещать образцы «продвинутых» трудовых отношений, демонстрировать, что они являются экономически выгодными.

(д) Предложенные направления государственной и публичной деятельности было бы наиболее эффективно осуществить в рамках специальной Государственной программы – «Программы формирования трудовых отношений в России». Статус Государственной программы позволил бы обеспечить конструктивный диалог между всеми участниками рыночных отношений, консолидировать усилия всего общества.

Рекомендации по изменению трудового законодательства. Проблема трудовых отношений в производстве определенно выдвигается на авансцену национальной политики в не меньшей мере, чем проблемы соблюдения законности, борьбы с коррупцией и утверждения России в ряду великих держав нынешнего мира.

Практика применения нового ТК пока невелика, но его изъяны вполне очевидны, так что следовало бы организовать публичные обсуждения этой практики и в частности:

1. Для внесения поправок в статьи 29,30, 31, 37, которые фактически ограничивают права работников на свободу объединения в профсоюзы. Следовало бы вернуть работникам право делегировать защиту своих интересов не "профсоюзу большинства", но иной организации, которой они доверяют. Таковы, например, советы или комитеты делегированных от подразделений лиц, широко распространенные в ряде западных стран (часто их называют «советах труда», как *camera di lavoro* в Италии) или, как на одном из обследованных нами заводов, – совет уполномоченных бригадиров.

2. В статью 37 следует внести уточнение о необходимости учета в едином коллективном договоре особенностей труда отдельных категорий работников.

3. Требуется поправка статья 40 в части, касающейся продления сроков заключения колдоговора при неурегулированных разногласиях, порядка и срока согласования этих неурегулированных разногласий.

4. Следует вернуть профсоюзам право инициировать процедуру коллективного трудового спора (ч.2, ст. 399).

5. Необходимо расширить перечень причин, по которым работники могут начинать коллективный трудовой спор, в частности, вернуть право профсоюза и на забастовку солидарности (ст.398,409).

6. Работникам необходимо предоставить право требовать выплаты заработной платы не только в порядке индивидуального, но и коллективного трудового спора.

7. Следует предусмотреть обязательную долю прибыли, направляемой на выплату заработной платы.

8. Переработки, названные совместительством (ст.97), должны рассматриваться как сверхурочная работа и соответственно оплачиваться.

9. Государству следует вернуть себе регулирующие функции на общероссийском, отраслевом и региональном уровнях в соответствии с принципами трипартизма.

Рекомендации собственникам предприятий и высшему менеджменту.

(а) Мы исходим из того, что тотальная формализация трудовых отношений не конструктивна и к тому же практически невозможна. Тем не менее, те проявления неформальности, которые работают против эффективности производства, должны быть устранены.

Чтобы сфера труда стала более прозрачной для высшего менеджмента и собственников предприятий, необходимо провести всеобщую аттестацию рабочих мест, свести к минимуму совмещение профессий и регламентировать порядок такого совмещения.

(б) Для всех обследованных предприятий характерна противоречивая ситуация избытка кадров при остром дефиците квалифицированных работников. Наиболее эффективной стратегией является активное сотрудничество с лицеями и ПТУ, оплата подготовки нужных предприятию работников.

(в) Противоречие между требованиями количества и качества ставит вопрос о необходимости перехода к повременной оплате труда (как это и принято на большинстве западных предприятий). Ясно, что брак наказуется.

(г) Корпоративная солидарность является мощным ресурсом организации. Анализ социальных отношений на предприятиях показывает, что коллективизм остается важной ценностью для работников и серьезным ресурсом предприятия в целом, ценность принадлежности к коллективу становится стимулом сверхнормативной активности.

(д) Предприятия, которые расстались со своей социальной сферой, проигрывают в конкуренции за квалифицированные кадры. Однако ценность социальных услуг, предоставляемых предприятием, велика там, где они являются существенной "добавкой" к зарплате.

(е) Руководству предприятий в его долгосрочной политике надлежит продумать формы и структуры представительства интересов наемных работников. Ими могут быть, например, делегированные подразделения и пользующиеся доверием независимо от членства в том или ином профсоюзе (практика многих западноевропейских стран, где имеется множество профсоюзов разной политической окраски).

Рекомендации по формированию корпоративной солидарности.

(а) На тех предприятиях, где коллективизм разрушен, а «корпоративная культура» не создана, работодателям, если они хотят сохранить предприятие как единый социально-экономический организм, рано или поздно придется ее формировать.

(б) Мотивы «участия» большинства работников разрушаются именно потому, что руководители делают акцент на инструментальной функции управления, забывая о человеческих отношениях. Что это значит? Реальное участие работников в разработке коллективного договора и контроль его выполнения, планирование карьеры, привлечение молодежи на предприятие путем выдачи ссуд, оплаты учебы; создание различных формы участия в управлении (например, премирование акциями).

(в) Социальные услуги, совместное проведение досуга – хороший стимул для формирования корпоративной солидарности. Социальные услуги должны быть качественно иными, чем те, что предоставляются сегодня полуразрушенными базами отдыха и спортплощадками. Услуги качественно иного уровня – спортклуб вместо стадиона, обслуживание в хорошей клинике, и т.п. способны сделать привлекательной работу на предприятии для тех, чьи профессиональные умения сейчас востребованы и дефицитны.

(г) Вместо отдела кадров разумно создать подразделение «Служба персонала» с соответствующими функциями.

4. Проблема заимствования западного опыта управления предприятием, фирмой

Исследование с применением специально разработанного для оценки состояния производственной культуры теста Г. Хофштедта убеждает в том, что не всякий западный опыт можно успешно заимствовать.

Так, англо-американская система управления крайне формализована и бюрократизирована, ряд стран Средиземноморья культивируют прямо противоположную модель "Наше предприятие это одна семья», в странах Азии и Африки, как правило, доминирует модель жесткой пирамиды управления.

Наше исследование обнаруживает, что *наиболее близкой российским традициям является система, которая господствует в Германии, скандинавских странах, и образно названа Хофштедтом "Хорошо смазанная машина».* Это означает совмещение жестких требований к технологии производства и "человеческих" отношений между руководством и рядовыми сотрудниками.

Помимо данных тестирования на обследованных пяти предприятиях, мы анализировали практику современного так называемого нового опыта управления в Канаде, Франции, Германии.

Во Франции и Германии пользуется большой популярностью система *гибких правил менеджмента* при обязательном партнерстве руководства с работниками.

В США, Канаде, напротив, гибкость правил управления не приветствуется, а ряд российских преуспевающих менеджеров, которые выехали работать в этом именно качестве в США, возвращаются в Россию из-за того, что, как они объясняют, *"Невозможна никакая инициатива и отсебятина. Все до предела заформализовано, чувствуешь себя пешкой в безличной системе."*

Отсюда следует: те руководители и собственники, которые пользуются услугами, например, американских консультантов по менеджменту или направляют своих представителей на обучение или стажировку в США, просто-напросто напрасно тратят деньги.

5. Пример функционирования системы трипартизма в Канаде: из беседы с руководством Canadian Labour and Business Centre²

Центр был создан Канадским правительством, но сегодня функционирует за счет заказов на аналитические исследования, которые поступают и от профсоюзов и от Союза предпринимателей. Основная работа Центра – систематические исследования состояния рынка труда, качества рабочих мест и трудовых отношений. Источники информации, помимо обширной государственной и провинциальной статистики, – опросы наемных работников, бизнесменов и представителей менеджмента, причем одни и те же вопросы задаются менеджерам и лидерам профсоюзов.³

Один из принципов, которым руководствуется Центр, – неприменимый отказ от оценки правоты или ошибочности действий какой-либо из сторон трудовых отношений.

При Центре работает Совет, в состав которого делегированы двенадцать представителей от Канадского Трудового Конгресса и столько же от предпринимателей, плюс четыре уполномоченных центральным правительством и шесть правительствами провинций. К работе Совета привлекаются различные специалисты из академического мира. Аналитическая информация Центра трижды в течение года подвергается обсуждению Советом (бывает, что на обсуждение приглашается Министр труда), а также на созываемых с этой целью конференциях и семинарах.

Хотя решения Совета имеют лишь рекомендательную силу, принятые рекомендации широко распространяются всем потенциально заинтересованным сторонам, включая соответствующие департаменты провинциальных правительств. Помимо этого сотрудники Центра выезжают в провинции и там проводят семинары, конференции и тренинги для менеджеров и профсоюзников, причем те и другие оплачивают «повышение своей квалификации». «Мы, – говорит Арлен Вортсман, – убеждаем, что в осмыслении данных исследований Центра могут быть только победители, побежденных нет».

В ответ на вопрос российских исследователей о различиях производственной культуры на предприятиях нам пояснили следующее.

Прежде всего имеются жесткие законодательные рамки, нарушение которых карается штрафами и, случается, лишением лицензии предпринимателя. Вместе с тем существуют различия в стилях менеджмента. Например, в провинции Британская Колумбия особенно высок уровень состоящих в профсоюзах и уровень безработицы, что вызывает частые столкновения с администрацией. Стороны потеряли здесь дух доверия друг к другу, а в провинции Квебек картина противоположная. Там последовательно соблюдается принцип трипартизма и не случайно, что в ответах на задаваемые нами вопросы представители менеджмента и бизнеса в Квебеке выражают одинаковые позиции, они очень близки в своих взглядах. Во франкоязычном Квебеке трудовые отношения, как правило, ближе к западноевропейским. Здесь администрация стремится проявлять большее уважение к личности работников, к созданию корпоративного духа фирмы.

Вместе с тем *корпоративизм* как культура трудовых взаимоотношений далеко не всеобщее явление. Немало предприятий, руководство которых исходит из рыночного принципа: не нравится у нас, уходи, на рынке труда немало тех, кто займет твое место. Корпоративизм присущ предприятиям, находящимся в особо жесткой конкуренции и они заботятся о своем персонале существенно больше, представляют различные социальные услуги. При обследовании двенадцати предприятий в разных провинциях мы нашли,

² В беседе участвовали Arlene Wortsman – Директор Центра, представляющая интересы профсоюзов и Derwyn Sangster - Директор, представляющий интересы предпринимателей.

³ Приведем пример выводов из опроса 2002 г. о состоянии трудовых отношений. Авторы отчета замечают, что и в частном, и в публичном секторах ухудшение условий труда объясняется «увеличением трудовой нагрузки и связанным с этим дополнительным стрессом работников. Бизнес и труд, – пишут они, – работая в сотрудничестве с властями и партнерами в области профессионального образования, должны искать новые решения как улучшить «здоровое» состояние рабочих мест»

что именно там, где рабочих уважают и создают благоприятные условия, где они вовлечены в общественную жизнь фирмы, трудовые отношения намного лучше, а менеджмент находится «на высоте».

Что касается иностранных фирм, то Арлен и Дервайн единодушно заметили: американские фирмы «забывают, что Канада – не США». Случается (как на одной из текстильных фабрик), что внедрение системы американской культуры менеджмента приводит к полному краху и фирма прекращает свою работу в Канаде. Умный менеджер учитывает эту разницу, несмотря на процессы интеграции в глобальном и континентальном масштабах.

Заметно также, что есть тенденция заимствовать европейский опыт менеджмента.

Выводы. Во-первых, у нас сложилось впечатление, что «дух корпорации» в западных компаниях - очередной штамп. Все не так просто и «однозначно».

Во-вторых, описанная система «мониторинга трудовых отношений», реализуемая независимым Центром «Труда и капитала» - это демократическая институция. В России подобный анализ осуществляется аналитическим отделом Министерства труда и социальной защиты также на основе госстатистики и массовых опросов, проводимых ВЦИОМ по заказу Министерства. Существенные различия состоят в следующем:

(а) В отличие от канадцев, Минтруда прежде всего озабочено информированием правительства, но не партнеров по трудовым отношениям.

(б) Массовые опросы ВЦИОМ не используют принцип прямого сопоставления мнений работодателей и управленцев с мнением рядовых работников.

(в) В силу обозначенного в п. «а» не действует механизм согласования интересов сторон трудовых отношений.

(г) Отсутствует публичность в обсуждении и решении текущих проблем трудовых отношений.