

## ДЕБЮТНЫЕ РАБОТЫ

Н. Д. Воронина, И. К. Зангиева

# Установки работников на внутрифирменное взаимодействие в сфере социально-трудовых отношений



**ВОРОНИНА Наталья Дмитриевна** — старший преподаватель кафедры методов сбора и анализа социологической информации факультета социологии, стажёр-исследователь, Институт управления социальными процессами НИУ ВШЭ (Москва, Россия).

**Email:** [nvoronina@hse.ru](mailto:nvoronina@hse.ru)

*Статья посвящена анализу ориентаций работников в пространстве «сотрудничество — конфликт» в сфере социально-трудовых отношений. Основная цель статьи — проанализировать установки работников на взаимодействие между участниками трудовых отношений внутри организации. Эмпирическую базу составляют данные исследования «Социальное партнёрство и конфликт в системе трудовых отношений», выполненного в рамках программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ. Были выделены четыре ключевые установки, выраженные среди работников промышленных предприятий: отчуждение, партнёрство, групповая солидарность и корпоративная солидарность. Проанализированы характеристики, определяющие выраженность у работников определённых установок, и связь последних с реальным поведением работников.*

**Ключевые слова:** социально-трудовые отношения; социальные установки; внутрифирменное взаимодействие.

### Введение

Представленная статья основана на материалах проекта «Социальное партнёрство и конфликт в системе трудовых отношений»<sup>1</sup>. В данной работе мы не ставим задачу общего анализа моделей трудовых отношений, которые складываются на российских предприятиях, а фокусируем внимание только на одном из фрагментов проблемного поля — на рассмотрении установок работников на взаимодействие между участниками трудовых отношений внутри организации.

Выделяя установки в качестве предмета исследования, мы опираемся на положения базовой теории систем индустриальных отношений Дж. Данлопа, которая в течение нескольких десятилетий служит методологической основой для исследований отношений в сфере труда [Dunlop 1958]. Автор рассматривал систему социально-трудовых, или — в соответствии с распространённой в мире англоязычной терминологией — индустриальных, отношений (*industrial relations*) как одну из ключевых подсистем современных обществ (наряду с предложенными Парсонсом экономической и политической подсистемами). Основные функции этой подсистемы — обеспечение стабильности, консенсуса, социальная интеграция. Общая нормативная

<sup>1</sup> Проект выполнен в рамках программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2010 г. (руководитель — И. М. Козина).



**ЗАНГИЕВА Ирина Казбековна** — аспирант, преподаватель кафедры методов сбора и анализа социологической информации факультета социологии, стажёр-исследователь, Институт управления социальными процессами НИУ ВШЭ (Москва, Россия).

**Email:** [izangieva@hse.ru](mailto:izangieva@hse.ru)

установка концепции состоит в том, что модель трудовых отношений, базирующаяся на содержательных правилах, выработанных с участием всех трёх сторон (работодатели, работники, государство), обладает большей легитимностью и эффективностью по сравнению с моделями, базирующимися на правилах, в одностороннем порядке установленных государством или работодателем.

В рамках этого подхода характеристика установок как «идеологии», т.е. устойчивых представлений участников трудовых отношений, предстаёт в качестве элемента, скрепляющего всю систему, связывающего воедино её составные части. Примерами таких «идеологий» на макроуровне могут служить, например, британский «волонтаризм» или «патернализм», различные версии которого получили распространение в Японии, бывшем СССР и др. Установки рассматриваются как набор идей, убеждений, этических представлений, которые разделяются акторами и интегрируют систему. Прежде всего, это представления о роли и месте каждого из акторов в системе, т.е. то, как каждый из них понимает своё место и функции, а также место и функции других акторов. Стабильность системы обеспечивается совпадениями, пересечениями и совместимостью (непротиворечивостью) этих представлений у разных групп акторов. Один из центральных тезисов теории систем — гипотеза о возможности гармонизации трудовых отношений — ставился под сомнение рядом исследователей политэкономического направления в области индустриальных отношений, в частности, наиболее известным его представителем Р. Хайманом [Human 1975]. Он полагал, что тезис об общности ценностей и целей участников трудового процесса опровергается практикой, в которой важная роль принадлежит конфликту. Ещё один подход к изучению трудовых отношений, представленный концепциями стратегического выбора, также во многом базируется на критическом анализе теории Данлопа. Но в отличие от политэкономических подходов он не противостоит ей, а дополняет и уточняет её. Такая совместимость концепций основана на том, что и та, и другая исходят из того, что общая (для всех акторов — работников, работодателей и государства) идеология (по Данлопу — установки и цели) служит основой устойчивости системы. Авторы концепции стратегического выбора рассматривали её прежде всего как дополнение к теории систем, придающее ей динамическое измерение. Этот динамизм связан с введением в научный анализ положений о том, что выбор — т.е. стратегические решения, которые принимаются акторами (работниками, менеджментом и государством), — влияет на структуру и направление развития систем [Kochan, Katz, McKersie 1986; Kochan, McKersie, Capelli 1984].

На микроуровне — уровне отдельного хозяйствующего субъекта (предприятия, корпорации) основными участниками, или субъектами, социально-трудовых отношений являются работодатели (менеджмент — как их представитель)<sup>2</sup> и работники. Конечно, конкретная структура субъектов трудовых отношений на уровне предприятия имеет более сложный характер, всё их многообразие недостаточно полно описывается двумя собирательными фигурами работодателя и работника. Но мы вводим их в ана-

<sup>2</sup> Теоретическая модель предполагает, что менеджеры отделены от собственников.

литическую модель в качестве основных, так как взаимоотношения этих участников имеют прямой характер: работники, выполняя свои трудовые функции, следуют распоряжениям, отдаваемым менеджерами соответствующих уровней. Предусматриваются и отношения непрямого характера — через организации работников, осуществляющих представительство их интересов. На формальном уровне представительство работников в рамках предприятия может осуществляться одной или несколькими конкурирующими организациями: профсоюзами, советами трудовых коллективов и пр. Работники как субъект трудовых отношений необязательно представлены формальной организацией. Организующим фактором является сам факт совместного труда на протяжении сколько-нибудь значительного периода, что само по себе приводит к установлению определённых правил поведения и взаимоотношений с менеджментом. Ни на одном постоянно действующем предприятии работники не могут быть полностью неорганизованными. Однако Россия относится к той группе стран, где плотность рабочих объединений (профсоюзов) весьма высока<sup>3</sup>. Поэтому в анализе в качестве третьего основного участника социально-трудовых отношений на предприятии мы выделяем профсоюз — как институт представительства работников (какую бы роль он в реальности ни играл — сугубо техническую, как в традиционалистской управленческой культуре, или партнёрскую).

Состояние трудовых отношений на микроуровне зависит не только от объективных факторов (регулирующая роль государства, состояние экономики и рынок труда и проч.), но в значительной степени и от факторов, связанных с управленческим потенциалом, с проводимой на всех уровнях корпоративной социальной политикой, с позицией работодателей и наёмных работников. Эти внутренние факторы влияют на взаимодействие работодателей и работников, которое имеет самые различные проявления — от открытых конфликтов и противостояния до мирных переговоров и консенсуса.

Целый ряд работ, посвящённых исследованию процессов, происходивших на российских предприятиях в конце 1990-х и начале 2000-х годов, демонстрируют формальный характер «социального партнёрства» и распространённость среди российских работников настроений и установок клиентелы, характерных для патерналистского типа социально-трудовых отношений [Кабулина 1997; Шершнева, Фельдхофф 1999; Темницкий 2000; Реале и др. 2004].

В рамках статьи мы ставим задачу выявить и классифицировать установки работников по отношению к различным типам взаимодействия между участниками трудовых отношений в рамках предприятия. Основные исследовательские вопросы заключаются в следующем: происходит ли по мере развития рынка формирование у наёмных работников каких-либо групповых интересов или преобладают атомизация и пессимизм? Какие установки на взаимодействие между акторами трудовых отношений в пространстве «сотрудничество — конфликт» преобладают? Существует ли специфика установок работников на отдельных предприятиях?

## Эмпирическая база исследования

Исследование, на материалах которого построена статья, представляет собой второй этап лонгитюдного сравнительного монографического исследования социально-трудовых отношений (кейс-стади трёх промышленных предприятий). Первый этап был проведён в апреле — июне 2009 г., второй — в апреле — июне 2010 г.<sup>4</sup> Исследование 2010 г. в том числе включало опрос 935 работников.

<sup>3</sup> Профсоюзы в России — самая массовая общественная организация, которой охвачено около 45% общего числа занятых.

<sup>4</sup> Проект выполнен в рамках программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2010 г. (руководитель — И. М. Козина).

Все исследованные предприятия относятся к корпоративному сектору экономики (промышленность) и являются примерами успешного бизнеса с точки зрения репутации на рынке, экономической стабильности, а также социальных показателей, в частности, по уровню заработной платы и наличию солидного пакета социальных услуг. Ещё одна общая черта — наличие «советских корней» и профсоюзов, объединяющих большинство работников предприятия и входящих в структуру основного национального профсоюзного объединения, колдоговорное регулирование. Одно из предприятий относится к нефтеперерабатывающей отрасли, два других — к машиностроению, что важно в методологическом плане (предприятия с подобными производственными структурами и социальной организацией, но при этом лишённые исключительных условий нефтегазовой отрасли). Подчеркнём, что выбор предприятий основан на принципах стратегии кейс-стади, т.е. на предположении, что предприятия именно такого типа представляют в некотором смысле «опережающую группу» в плане исследования трудовых отношений.

*Кейс 1.* Нефтеперерабатывающий завод. Динамично развивающееся предприятие в сфере нефтепереработки. Завод введён в эксплуатацию в ноябре 1958 г. В настоящее время входит в тройку лучших нефтеперерабатывающих предприятий не только своего холдинга, но и России в целом. Важно отметить, что завод входит в корпорацию, которая имеет стратегическое значение для стабильного функционирования и развития экономики края, а также его социальной и культурной жизни. Численность работников на момент исследования составляла 3523 человека.

*Кейс 2.* Моторный завод. Функционирует с 1930-х гг. и в настоящее время специализируется на производстве, обслуживании и ремонте силовых агрегатов для военной и гражданской техники, производстве энергетических установок. Специфика ассортимента предполагает стабильность спроса на продукцию, поскольку в ней нуждаются государственные структуры и крупные нефте- и газоперерабатывающие организации. В настоящее время предприятие является частью государственного холдинга. На момент опроса численность персонала составляла 5374 человека.

*Кейс 3.* Машиностроительный завод. Крупнейшее в России энергомашиностроительное предприятие (основано в 1857 г.), осуществляющее проектирование, изготовление и сервисное обслуживание паровых, гидравлических и газовых турбин различной мощности. На производстве энергетических турбин завод специализируется с начала XX в. Во время экономических реформ завод несколько раз менял собственника. С 2002 г. входит в состав машиностроительного холдинга — ведущего российского производителя и поставщика комплексных решений в области энергомашиностроения, включая инжиниринг, производство, поставку, монтаж, сервис и модернизацию оборудования для тепловых, атомных, гидравлических и газотурбинных электростанций. Численность персонала на момент опроса — 3706 человек.

## **Установки работников на внутрифирменное взаимодействие**

Попытка определения ориентаций работников в пространстве «сотрудничество — конфликт» в сфере социально-трудовых отношений на предприятии сделана на основе выявления установок на тот или иной тип внутрифирменного взаимодействия (взаимодействия между работниками, менеджментом и профсоюзами), т.е. в контексте ориентаций индивида в качестве члена группы относительно ценностей группы. Для определения установок в анкету был включён перечень из 14 суждений, характеризующих различные аспекты внутрифирменных отношений на предприятии. Работникам предлагалось оценить степень своего согласия с каждым из них. Распределение ответов работников представлено на рис. 1. Отметим, что на диаграмме представлены доли работников, согласных (выбравших варианты «полностью согласен» и «согласен») и не согласных с суждениями (выбравших варианты «полностью не согласен» и «не согласен»).



**Рис. 1. Распределение ответов работников на вопросы, характеризующие различные аспекты внутрифирменных отношений на предприятии, N = 935 человек**

Частотное распределение, конечно, иллюстрирует общую картину, однако на его основании трудно понять, какие именно группы работников с какими суждениями соглашаются, есть ли суждения, на которые они отвечают схожим образом, и т.д. Факторный анализ и вторичная обработка его результатов позволяют выявить наборы суждений, описывающих определённые типы ориентаций. Ответы работников по всей совокупности (без разбиения на предприятия) были обработаны с помощью факторного анализа методом главных компонент с использованием вращения матрицы факторных нагрузок Вари-макс (Varimax). В результате было выделено 4 фактора (установки) (табл. 1). Полученные 4 фактора в сумме объясняют 51,3% дисперсии оценок отдельных суждений.

*Таблица 1*

**Установки на различные типы внутрифирменного взаимодействия (матрица факторных нагрузок<sup>5</sup>) по всем предприятиям**

Суждения	Фактор (установка)			
	Фактор 1 Отчуждение (индивидуализм)	Фактор 2 Сотрудничество (партнёрство)	Фактор 3 Групповая солидарность	Фактор 4 Корпоративная солидарность
Что бы ни говорилось, интересы руководства и рабочих совпадают не могут	0,665			
Рядовых рабочих проблемы управления не интересуют	0,664			
В решении проблем в трудовой сфере на нашем предприятии каждый сам за себя	0,609			

<sup>5</sup> Факторная нагрузка представляет собой значение коэффициента корреляции Пирсона между оценками каждого суждения и значениями полученных факторов. В таблице отображены только наибольшие по модулю значения факторных нагрузок. Содержательная интерпретация каждого фактора осуществляется по совокупности суждений, имеющих с ним наибольшие по модулю значения факторных нагрузок.

Таблица 1. Продолжение.

Суждения	Фактор (установка)			
	Фактор 1 Отчуждение (индивидуализм)	Фактор 2 Сотрудничество (партнёрство)	Фактор 3 Групповая солидарность	Фактор 4 Корпоративная солидарность
Мнения рядовых работников мало кого интересуют	0,495	-0,304	0,346	
Коллективный договор реально защищает интересы всех работников		0,831		
Содержание коллективного договора — результат совместной работы рядовых работников и администрации		0,825		
Процветание предприятия входит в интересы всех работников, ведь от этого зависит благополучие каждого работника	-0,307		0,644	
Если работники не будут так или иначе давить на руководство, то условия труда и оплаты улучшаться не будут	0,301		0,636	
Возникающие проблемы на работе лучше решать совместно, к коллективу прислушаются больше, чем к одному человеку			0,634	0,319
При возникновении проблем на работе я всегда могу рассчитывать на поддержку коллег				0,761
На нашем предприятии руководители чувствуют ответственность за работников				0,656
Я привязан к нашему предприятию, мне было бы трудно его покинуть			0,330	0,395

*Фактор 1.* Отражает установку на индивидуализм и отчуждение. Выраженный антагонизм между работниками и руководством сопровождается представлением о разобщённости самих работников: на предприятии каждый сам за себя. Собственные интересы и собственное благополучие не связываются с предприятием. Ситуация личной отстранённости определяется отсутствием интереса к жизни предприятия (рядовых работников вопросы управления не интересуют, от них ничего не зависит) и негативным настроением по отношению к внутрикорпоративным правилам (коллективный договор — ничего не значащая формальность, работающая только в интересах начальства, с несправедливыми распоряжениями начальства ничего поделать нельзя).

*Фактор 2.* Прежде всего отражает позитивный настрой к институту коллективно-договорного регулирования трудовых отношений. Восприятие таких отношений на предприятии как истинно партнёрских, опирающихся на согласованные решения администрации и работников, обеспечивает достойный уровень социальной защищённости. Данный фактор описывает установку на сотрудничество (партнёрство) во внутрифирменном взаимодействии.

*Фактор 3.* Отражает стремление к сотрудничеству работников внутри предприятия и коллективное поведение как способ выражения своих интересов (мнения рядовых работников мало кого интересуют; возникающие проблемы на работе лучше решать совместно, к коллективу прислушаются больше, чем

к одному человеку). При выраженной привязанности и сопричастности к самому предприятию, заинтересованности в его процветании не исключаются методы группового давления на администрацию. Данный фактор описывает установку на групповую солидарность<sup>6</sup>.

*Фактор 4.* Демонстрирует выраженную привязанность к предприятию, высокий уровень лояльности руководству (на нашем предприятии руководители чувствуют ответственность за работников) и доверие к коллегам, стремление к коллективному выражению интересов. Данный фактор описывает установку на корпоративную солидарность и, на наш взгляд, в значительной степени является выражением унитаристской (от лат. *unitās* — единство) или патерналистской (от лат. *paternus* — отцовский, отеческий) установок, унаследованных от советского периода.

Далее будем употреблять только термин «установка», подразумевая содержательный смысл полученных факторов. Содержательное наполнение полученных факторов показывает, что на предприятиях существуют установки как антагонистического (установки на отчуждение и на групповую солидарность), так и солидаристического (установки на сотрудничество и корпоративную солидарность) типов. Установка на отчуждение очевидно отражает антагонизм между рядовыми работниками и руководством. Что касается установки на групповую солидарность, то она отражает «горизонтальную» сплочённость работников в противопоставлении своей группы руководству. Установки солидаристического типа так или иначе отражают настроенность рядовых работников на диалог с руководством и наоборот. Различие между ними заключается в том, что для установки на сотрудничество диалог основан на рациональном партнёрстве, декларированном в коллективном договоре, а установка на корпоративную солидарность отражает «вертикальную» солидарность, подчёркивает эмоциональную привязанность к предприятию и доверие к менеджменту.

## Какие установки преобладают?

Чтобы определить, каким образом выделенные установки структурируют массив опрошенных работников, мы приписали каждому работнику доминирующую у него установку. В качестве доминирующей определена установка, для которой значение соответствующей факторной переменной было максимальным, но превышающим 1 (так как значения факторов являются стандартизованными случайными величинами). При этом отрицательные значения факторной переменной означают, что соответствующая установка совершенно нехарактерна для данного работника, а нулевые значения свидетельствуют, образно говоря, о «нейтральном отношении» работника к этой установке (т.е. нельзя сказать, что установка выражена, но и нельзя также утверждать, что она совсем нехарактерна для него). Поэтому, если все значения всех четырёх переменных не превышают 1, будем считать, что у работника не выражена, т.е. не сформирована, ни одна из установок. В результате применения данной процедуры стало возможным определить, насколько распространены те или иные установки, а также обозначить размеры неустойчивой и неопределённой — точнее, не определившейся в отношении внутрикорпоративного взаимодействия — части трудовых коллективов (рис. 2).

Группы работников с установкой на сотрудничество (партнёрство) и на отчуждение примерно равны по размеру (20 и 17%). Установка на корпоративную солидарность распространена меньше — 13%. Установку на групповую солидарность демонстрируют только 9% работников. Наконец, около 40% работников характеризуются отсутствием сформированной установки на внутрифирменное взаимодействие.

<sup>6</sup> Анализ связи наличия данной установки с переменной, характеризующей самоидентификацию в пространстве предприятия (которая в данной статье не рассматривается), с помощью статистики хи-квадрат позволяет уяснить некоторые особенности носителей установки на групповую солидарность. Характерная для этой установки самоидентификация показывает, что здесь имеется в виду коллектив, в котором сформировались неформальные отношения (при этом он может совпадать с формальным подразделением — например, бригада, отдел), круг друзей по работе.

Таким образом, ситуация в значительной степени неопределённая: с одной стороны, нет преобладания какой-либо одной установки у большинства сотрудников, а с другой — у значительной части работников не выражена ни одна из установок. Если рассмотреть соотношение установок антагонистического и солидаристического типов, то также невозможно выделить какой-либо преобладающий тип: на долю антагонистического типа приходится 26% работников, а на долю солидаристических — 33%, в то время как доля работников, не имеющих доминирующей установки, составляет 41%.

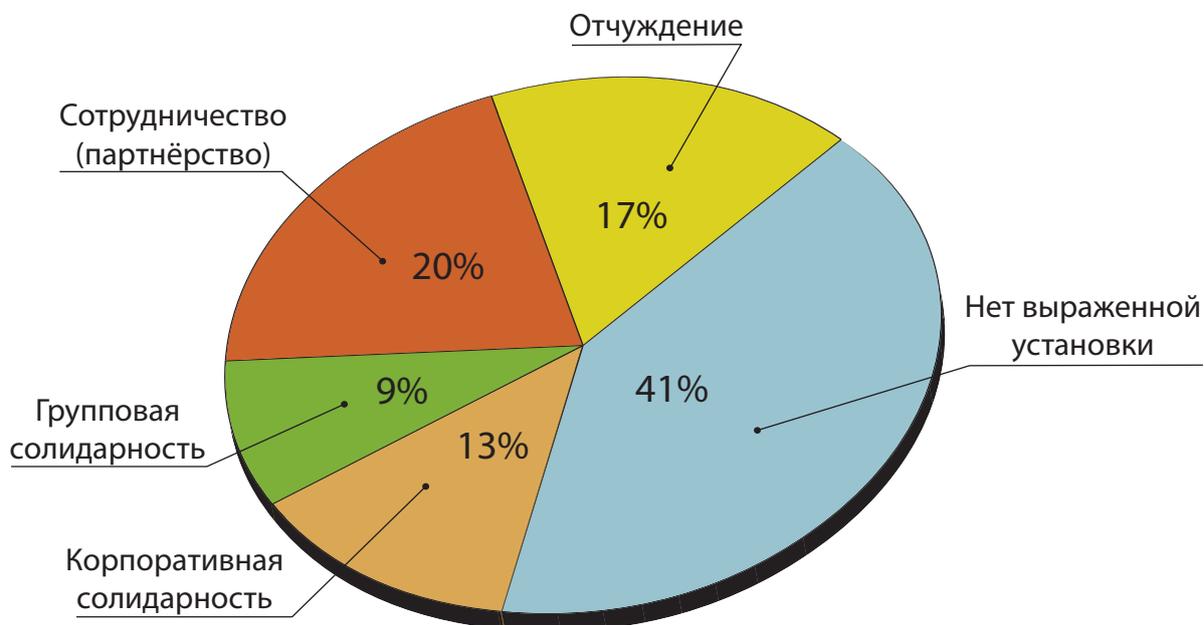


Рис.2. Распределение установок на внутрифирменное взаимодействие по всей совокупности работников, N = 935 человек

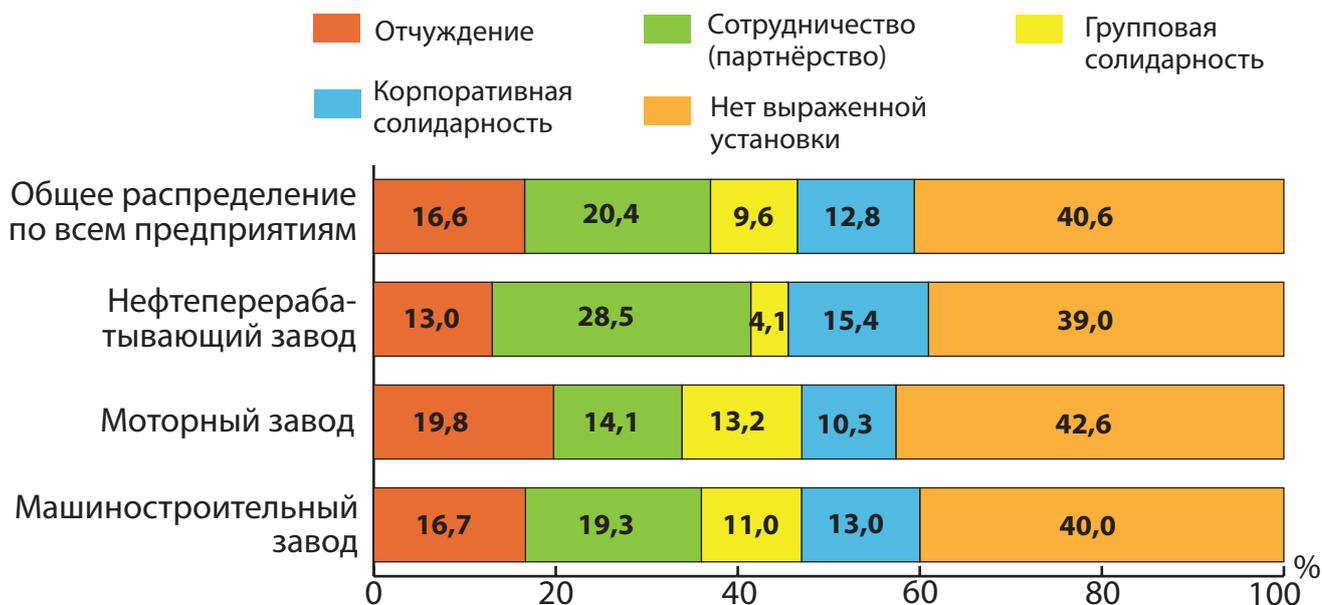


Рис. 3. Распределение установок на внутрифирменное взаимодействие по предприятиям, N = 935 человек

Если рассматривать ситуацию на отдельных предприятиях, то с точки зрения содержания и распространённости установок картина мало отличается от общей: также выделяются четыре установки, которые тоже можно свести к антагонистическому и солидаристическому типам, и распределения этих установок на отдельных предприятиях имеют структуру, во многом сходную с общим распределением<sup>7</sup>.

Рассмотрим подробнее распределение выраженности установок по предприятиям (рис. 3).

Машиностроительный завод не имеет каких-либо отличительных черт, распределение установок на этом предприятии повторяет распределение по совокупности в целом.

Моторный завод отличается высокой долей работников с отсутствием выраженной установки и с установкой на групповую солидарность. Это говорит о менее благоприятной ситуации с точки зрения формирования идеологии партнёрства.

Нефтеперерабатывающий завод характеризуется высокой долей работников с установкой на сотрудничество и относительно низкой долей — с установками на отчуждение и на групповую солидарность. Это может свидетельствовать об относительно благоприятной ситуации с точки зрения формирования как идеологии партнёрства, так и корпоративной солидарности. Однако на нефтеперерабатывающем заводе ситуация обладает определённой спецификой. В частности, фактор, формирующий установку на сотрудничество — корпоративную солидарность, одновременно включает признание характера отношений между работниками и администрацией в качестве партнёрских, что определённым образом характеризует тот тип социального партнёрства, который сложился на предприятии. Фактор, формирующий установку на групповую солидарность, также содержит элемент высокого уровня лояльности как позитивной оценки усилий руководства в заботе о работниках. Но при этом доля работников с установкой на групповую солидарность в 2 раза меньше, чем в среднем по массиву.

В целом же полученные результаты, в первую очередь высокая доля работников с отсутствием выраженной установки, являются косвенным свидетельством несформированности какой-либо модели трудовых отношений.

## Установки на внутрифирменное взаимодействие и характеристики работников

С какими характеристиками работников связаны их ключевые установки? Прежде всего, связана ли выраженность той или иной установки с какими-либо социально-демографическими характеристиками, в качестве которых выступали переменные, характеризующие пол, возраст, уровень образования, квалификационно-должностную позицию, стаж работы на предприятии и членство в профсоюзе. Для определения наличия или отсутствия такой связи был использован метод построения деревьев решений, или, как их ещё называют, деревьев классификации, основанных на алгоритме CHAID. Цифры на диаграмме (рис. 4) отражают своеобразную иерархию характеристик, основанную на вероятности наличия связи с доминирующей у работников установкой: самое высокое значение вероятности связи обозначено цифрой 1, самое низкое — цифрой 4<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Процедура определения установок полностью сохранена — это факторный анализ методом главных компонент по критерию Кайзера с вращением Варимакс (Varimax). Разница лишь в том, что факторный анализ проводился на трёх массивах данных, каждый из которых соответствовал отдельному предприятию.

<sup>8</sup> Характеристики «возраст» и «членство в профсоюзе» не обнаруживают значимой связи с установками на внутрифирменное взаимодействие.



Рис. 4. Связь социально-демографических характеристик работников с их доминирующими установками

Однако в целом попытка такого анализа дала довольно немного содержательной информации.

В частности, установка на отчуждение характерна прежде всего для работников с низким уровнем образования, но со стажем работы на данном предприятии не менее 5 лет. Стажевая характеристика может свидетельствовать о том, что подобные настроения являются отчасти следствием негативного впечатления работников от трудового процесса.

Установка на партнёрство характерна в большей степени для руководящих работников и специалистов разного уровня, состоящих в профсоюзе.

Склонность к групповой солидарности обнаруживает только гендерную окраску — среди женщин доля работников с такой установкой в 2 раза больше, чем среди мужчин. Это может быть интерпретировано с точки зрения гендерной специфики мотивации работы. Женщины больше склонны к плотному неформальному общению, к созданию неформальных коллективов на работе, тогда как более конкурентно и инструментально настроенные мужчины чаще ограничиваются формальными служебными отношениями.

Что касается установки на корпоративную солидарность, то на изучаемых предприятиях она значимо не связана ни с одной из социально-демографических характеристик работников.

Отсутствие какой-либо сформированной установки в большей степени характерно для двух социальных групп работников: во-первых, для «новичков» — тех, кто работает на предприятии менее 5 лет и не состоит в профсоюзе, во-вторых, для высококвалифицированных рабочих (5–6-го разряда) в возрасте до 50 лет и со стажем работы не менее 5 лет. Первый вариант имеет вполне очевидное объяснение: начавшие свою карьеру на предприятии работники ещё не успели сформировать своё мнение. Второй вариант менее очевиден: возможная интерпретация лежит в поле рассмотрения ключевой роли опытных и высококвалифицированных (а значит, востребованных на рынке труда) рабочих в производственном процессе, эта специфическая позиция обуславливает сознательную вариабельность их поведения.

## Установки на внутрифирменное взаимодействие и идеологические ориентации работников

Центральным вопросом, определяющим идеологическую ориентацию акторов системы трудовых отношений, считается вопрос о том, является ли организация (предприятие) командой людей, объединённых общей целью, или «обществом в миниатюре» с присущими ему неоднородностью и противоречивостью интересов и целей, которые в тех или иных обстоятельствах могут быть гармонизированы. [Козина, Виноградова 2011]. Идеологические установки определялись в исследовании вопросом «Могут ли в принципе совпадать интересы работников и администрации/собственников предприятия?». Распределение ответов работников на этот вопрос представлено на рис. 5.

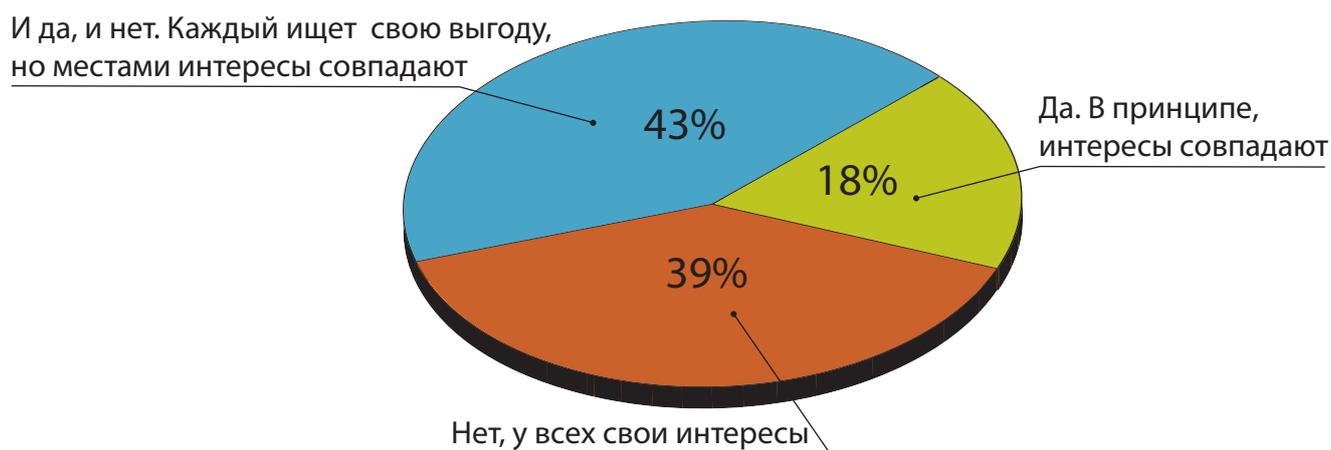


Рис. 5. Распределение ответов на вопрос: «Могут ли в принципе совпадать интересы работников и администрации/собственников предприятия?», N = 935 человек

Исходя из рис. 5 можно сделать вывод: у сотрудников трёх рассмотренных предприятий, преобладает мнение о том, что интересы работников и руководства не совпадают. При этом чуть более трети опрошенных занимает категоричную позицию: совпадение интересов принципиально невозможно. Почти половина респондентов руководствуется более рациональной логикой: для достижения собственных выгод работники и руководство могут найти точки соприкосновения. Однако, по сути, в основе обеих точек зрения находится осознание работниками конфликта интересов с руководством.

Идеологические установки и установки на внутрифирменное взаимодействие связаны между собой, и эта связь довольно очевидна. Большинство работников, не имеющих доминирующей установки, считают, что интересы работников и руководства хотя и противоположны, но могут совпадать в ряде случаев. Работникам, у которых выражена установка на отчуждение (индивидуализм), свойственна установка на системный конфликт в трудовых отношениях: уверенность в том, что интересы работников и руководства совпадать не могут. И, наоборот, работники, ориентированные на сотрудничество, считают, что интересы руководства и работников совпадают (все заинтересованы в общем успехе). Среди работников с установкой на корпоративную солидарность, также значимо больше работников, уверенных в том, что интересы работников и руководства совпадают. А мнения работников, настроенных на групповую солидарность, разделились между противоположностью интересов начальства и рядовых работников и компромиссной позицией.

## Установки на внутрифирменное взаимодействие и реальное поведение

Интерпретация установок только через их составляющие (и социально-демографические характеристики работников) будет неполной, если не определить их связь с отношением к трудовым конфликтам и включённостью в социальное партнёрство. В качестве основных индикаторов отношения к конфлик-

ту (исходя из возможностей инструмента) рассматривались протестный потенциал (отношение к забастовке) (табл. 2) и реальное участие в трудовых конфликтах, которое определялось ответами на вопрос об участии в конфликтах с администрацией в течение 12 месяцев, предшествующих опросу. В качестве основного индикатора отношения к партнёрству была принята степень активности участия в колдоговорной кампании (табл. 3).

Таблица 2

**Отношение к забастовке работников по всем предприятиям, N = 935 человек**

Отношение к забастовке	%
Забастовка — лучшее средство добиться улучшения положения работников	11
Забастовка приемлема только как крайнее средство давления на работодателей	49
Забастовка ничего не даёт работникам	28
Забастовка только навредит работникам	10
Нет ответа	2
Всего	100

Таблица 3

**Возникновение трудовых конфликтов с администрацией за последние 12 месяцев, N = 935 человек**

Возникали ли трудовые конфликты с администрацией за последние 12 месяцев?	%
Да	18
Нет	78
Нет ответа	4
Всего	100

Как показывает распределение ответов работников на первый вопрос, 60% признают забастовку, хотя большинство из них (49%) и считают забастовку приемлемой лишь как крайнее средство давления на работодателей. Распределение ответов на вопрос о трудовых конфликтах показывает, что у большинства (78%) работников таких конфликтов за последний год не возникало.

Что касается включённости в партнёрские отношения, то она относительно невысока: в колдоговорную кампанию каким-либо образом были вовлечены лишь около трети работников (табл. 4). Хотя протестный потенциал нельзя назвать высоким, при возникновении конфликтов, которые будут касаться каких-то болезненных для работников проблем, и при отсутствии развитой системы партнёрства (а значит, и при отсутствии эффективных механизмов их разрешения) исключить возможность коллективных выступлений работников нельзя.

Таблица 4

**Участие в работе над коллективным договором, N = 935 человек**

Принимали ли Вы участие в подготовке и обсуждении коллективного договора?	%
Давал(а) предложения, поправки к договору	5
Присутствовал(а) на осуждении и выразил(а) своё отношение	9
Просто присутствовал(а) на обсуждении	18
Не участвовал(а)	68
Всего	100

Нетрудно заметить, что ни одна из выявленных установок не содержит прямого указания на отношение к трудовым конфликтам и его формам. Однако связь между установками на внутрифирменное взаимодействие и протестным потенциалом существует. Среди работников с выраженной установкой на отчуждение статистически значимо больше тех, кто придерживается мнения, что забастовка — лучшее средство добиться улучшения положения работников. Работники с установкой на корпоративную солидарность характеризуются отрицательным отношением к забастовке: среди них значимо больше тех, кто считает, что забастовка только навредит им. Среди тех, у кого выражены установки на партнёрство и групповую солидарность, значимых отклонений от пропорциональности распределения, означающей независимость признаков, не фиксируется. Среди работников, не имеющих выраженной установки, значимо больше тех, кто придерживается мнения, что забастовка ничего не даст работникам.

В то же время статистически значимой связи между выраженной установкой и фактом участия в конфликтах нет. Возможно, отсутствие связи объясняется тем, что вовлечённость в трудовые конфликты на всех предприятиях невысока (всего 18% работников указали, что у них возникали за последние 12 месяцев трудовые конфликты с администрацией). Либо реальная конфликтная активность определяется какими-то субъективными или объективными причинами (возможно, случайными, ситуационными, не связанными с установкой).

Вовлечённость в колдоговорную кампанию очевидным образом связана с выраженной установкой на партнёрство: среди работников с данной установкой значимо больше тех, кто давал поправки к договору, присутствовал при обсуждении и проявлял другую активность в подготовке и принятии коллективного договора. Скорее всего, активное участие в работе над коллективным договором способствует рациональному формированию более позитивной установки на внутрифирменное взаимодействие, в то же время возможна и обратная связь: изначально позитивная установка, готовность к сотрудничеству приводят к тому, что работник активнее вовлекается в колдоговорную кампанию.

Любопытно, что доля обладателей установки на корпоративную солидарность, вовлечённых в колдоговорную кампанию, значимо меньше, чем среди носителей других установок. Данная установка в каком-то смысле противоположна партнёрской ориентации и формируется исходя из представления об организации (предприятии) как о едином организме, идеальный образ которого ассоциируется с семьёй и предопределяет лояльность носителей установки своей организации. Пограничные значения связи характерны для работников без выраженной установки: среди них гораздо меньше тех, кто имел какое-либо отношение к коллективному договору. Остальные установки (отчуждение и групповая солидарность) не связаны с вовлечённостью в колдоговорную кампанию.

## Кейс «Нефтяная компания»

Представляется важным ответить на следующие вопросы. Устойчива ли полученная нами картина установок на внутрифирменное взаимодействие? Насколько она отражает общие закономерности, характерные для относительно преуспевающих промышленных предприятий? Является ли структура установок следствием частных особенностей, характерных только для рассмотренных выше предприятий?

Для этой цели были рассмотрены данные опроса работников предприятий крупной нефтяной компании и проверена устойчивость выделенных установок на внутрифирменное взаимодействие построением на этих данных модели, аналогичной описанной выше. Опрос проводился в рамках четвёртого раунда исследования социально-трудовой сферы и договорных трудовых отношений (социальное партнёрство) на предприятиях крупной нефтяной компании<sup>9</sup>. Опрос охватывал 21 предприятие компании, общий объём выборки — 4385 работников предприятий.

<sup>9</sup> Проект выполнен Институтом управления социальными процессами НИУ ВШЭ в 2010 г. (руководитель — И. М. Козина).

Исследованная компания входит в пятёрку крупнейших компаний России по объёму добычи и переработки нефти. Компания была создана в начале 2000-х годов и представляет собой вертикально-интегрированный холдинг, на данный момент в него входят ряд добывающих, перерабатывающих и сбытовых предприятий в России и на Украине. Структура и состав холдинга постоянно меняются: одни предприятия его покидают (чаще всего посредством продажи), другие входят в его состав (путём покупки или слияния с другими членами холдинга). В компании действует профсоюз, объединяющий большинство работников, социальные льготы и компенсации утверждены коллективными договорами, уровень оплаты труда высокий относительно регионов присутствия.

В анкету был включён идентичный блок вопросов, ответы анализировались рассмотренными выше методами (факторный анализ методом главных компонент с использованием вращения матрицы факторных нагрузок Варимакс (Varimax)). В результате было выделено 3 основных фактора (установки) (табл. 5). Полученные три фактора в сумме объясняют 52,7% дисперсии оценок отдельных суждений.

Таблица 5

**Установки на различные типы внутрифирменного взаимодействия  
(матрица факторных нагрузок) по всем предприятиям компании**

	Установка на внутрифирменное взаимодействие (фактор)		
	Антагонизм	Корпоративная солидарность	Отчуждение
Мнения рядовых работников мало кого интересуют	0,762		
Коллективный договор — формальность, его положения могут нарушаться в угоду интересам руководства	0,697		
Распоряжения руководства зачастую несправедливы, и ничего с этим не поделаешь	0,691		
Если работники не будут так или иначе давить на руководство, то условия труда и оплаты улучшаться не будут	0,678		
В решении проблем в трудовой сфере на нашем предприятии каждый сам за себя	0,523	-0,412	
Возникающие проблемы на работе лучше решать совместно, к коллективу прислушаются больше, чем к одному человеку		0,690	
Процветание предприятия входит в интересы всех работников, ведь от этого зависит благополучие каждого работника		0,650	
При возникновении проблем на работе я всегда могу рассчитывать на поддержку коллег		0,627	
На нашем предприятии руководители чувствуют ответственность за работников	-0,446	0,561	
Я привязан к нашему предприятию, мне было бы трудно его покинуть		0,504	
Рядовых рабочих проблемы управления не интересуют			0,846
Что бы ни говорилось, интересы руководства и рабочих совпадать не могут	0,529		0,556

Рассмотрим, что представляет собой каждый фактор.

*Фактор 1.* Отражает установку на антагонизм во внутрифирменных отношениях. Это наиболее негативная установка, при которой работники откровенно противопоставляют себя руководству предприятия, находятся в оппозиции к нему и не видят возможности отстаивать свои интересы. Текущая ситуация на предприятиях компании характеризуется тем, что работники считают себя «пешками», к мнению которых никто не прислушивается. Естественно, в данном случае отсутствует конструктивный диалог между сотрудниками и руководством, поэтому коллективный договор воспринимается как простая формальность, посредством которой руководство выражает в основном свои интересы. В результате большинство распоряжений руководства воспринимаются сотрудниками как несправедливые и необоснованные. При этом, хотя и демонстрируется настрой на открытое давление на начальство как основной способ достижения своих интересов, возможности солидарных действий с другими работниками своего предприятия отсутствуют.

*Фактор 2.* Соответствует установке на корпоративную солидарность. Эта установка выражена в том случае, когда коллектив предприятия воспринимается, образно говоря, как «одна семья». Во главу угла ставится успешность предприятия как залог личного благополучия каждого, кто работает на нём. Процветание предприятия должно обеспечиваться совместными усилиями всех работников. Работники чувствуют близость с коллегами, могут при возникновении проблемы рассчитывать на их поддержку, т.е. присутствует вера в возможность солидарной поддержки. Восприятие интересов работников и руководства как противоположных, изначально конфликтных, в данной установке отсутствует. Менеджмент и его политика воспринимаются положительно. Эта установка, похоже, воспроизводит образец патерналистских ожиданий, характерных для советского предприятия. Работники ощущают эмоциональную привязанность к предприятию и не хотят его покидать.

*Фактор 3.* Иллюстрирует установку на отчуждение во внутрифирменном взаимодействии. Данная установка характеризуется крайними проявлениями индивидуализма в трудовых отношениях. При внутреннем убеждении о противоположности интересов работников и руководства отсутствует настрой как на солидарность любого типа, так и на всякие проявления протеста. По всем вопросам работники занимают позицию безразличного нейтралитета, желая ни во что не вмешиваться. Эта установка определяет направленность на персонализацию трудовых отношений и отсутствие потребности в любых формах проявлений каких-либо коллективных интересов.

Как видим, в этом кейсе выделились установки, по смыслу во многом совпадающие с описанными выше установками работников промышленных предприятий, но только выражены они ярче, более отчётливо. Установки на антагонизм и отчуждение аналогичны ранее выделенной установке на отчуждение, а выделенная здесь установка на корпоративную солидарность по смыслу объединяет установки на сотрудничество, групповую солидарность и корпоративную солидарность, полученные на предприятиях в предыдущих кейсах.

Если говорить в целом обо всех опрошенных работниках компании, то по разделяемым установкам на внутрифирменное взаимодействие картина очень разнородна. Антагонизм, корпоративная солидарность и отчуждённость в качестве доминирующей установки в масштабе компании представлены почти равномерно (рис. 6). Доля работников без ярко выраженной установки составляет 57% — на 16% больше, чем на трёх предприятиях, рассмотренных выше (см. рис. 2). В этом смысле цель формирования единой для всех предприятий компании корпоративной культуры (если она ставилась менеджментом компании) не была достигнута.



Рис. 6. Установки на внутрифирменное взаимодействие среди работников всех предприятий компании, N = 4385 человек

На отдельных предприятиях имеются некоторые особенности в распределении установок, однако в целом картина одна и та же: преобладающая доля работников без выраженной установки и практически равномерно распределённые доли работников с остальными установками (рис. 7).

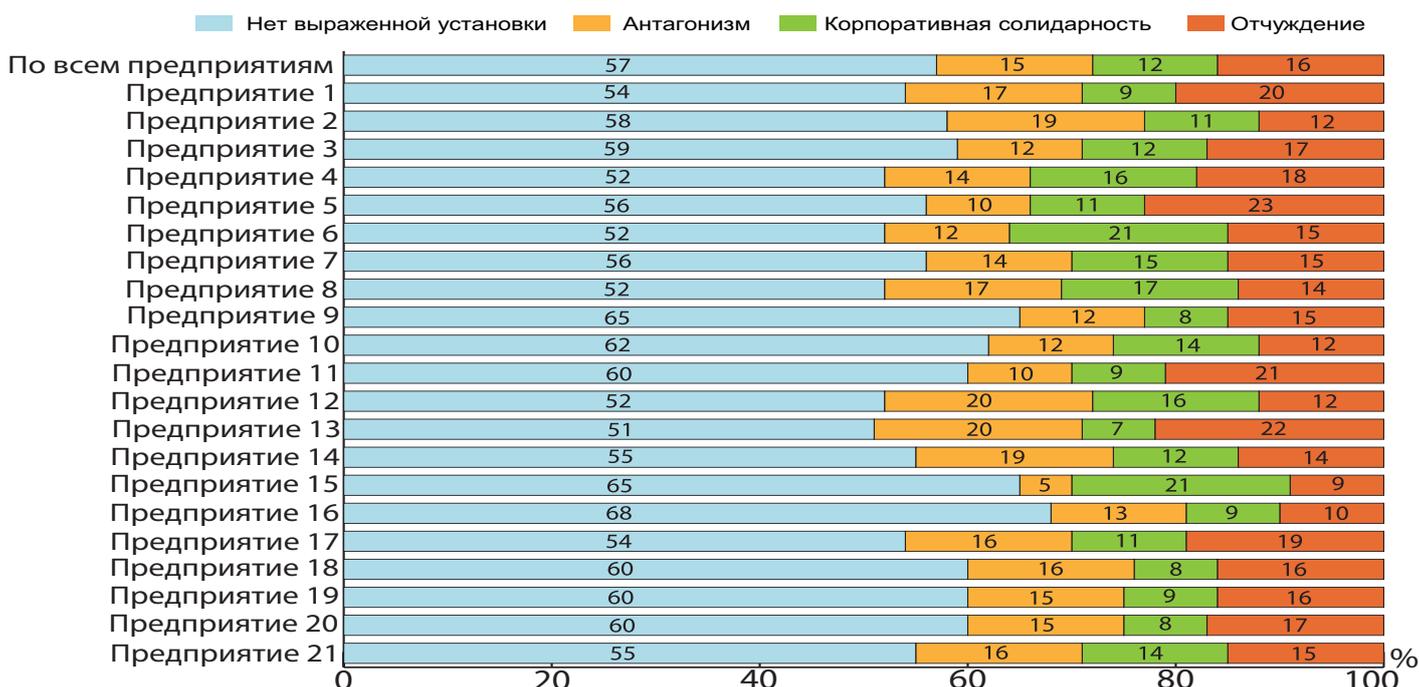


Рис. 7. Установки на внутрифирменное взаимодействие среди работников отдельных предприятий компании

Итак, мы рассмотрели установки работников на различные типы взаимодействия между участниками трудовых отношений внутри организации в общей совокупности на 24 промышленных предприятиях, которые, по нашему мнению, должны представлять собой «опережающую группу» в плане исследования трудовых отношений. Конечно, только по установкам нельзя в полной мере судить о характере складывающихся социально-трудовых отношений, однако они являются важнейшим компонентом данной системы, отражая настроения работников на взаимодействие в трудовой сфере.

Положение на предприятиях нефтяной компании в основных чертах повторяет картину на нефтеперерабатывающем, машиностроительном и моторном заводах: выделенные установки на предприятиях нефтяной компании по содержанию очень близки к установкам на заводах, точно так же выделяется обширная группа респондентов, у которых нет сформированной установки (57% в среднем по предприятиям нефтяной компании), а доли респондентов с выраженными установками тоже распределены равномерно.

## Заключение

Таким образом, идентичность полученных результатов говорит об устойчивости выделенных установок и указывает на существование тенденции распределения работников с различными установками: более-менее единообразного представления о внутрифирменном взаимодействии не существует, установки разнонаправлены, а многие работники вообще не имеют устойчивых представлений в этой сфере.

Опираясь на результаты анализа, можно говорить о том, что какие-либо установки сложились только у половины работников. Это четыре основные установки на внутрифирменное взаимодействие: установка на индивидуализм и отчуждение, установка на сотрудничество (партнёрство), установка на групповую солидарность, отражающая коллективное поведение как способ защиты своих интересов, и установка на корпоративную солидарность. Эти установки можно рассматривать в пространствах «сотрудничество — конфликт» и «индивидуализм — коллективизм». К конфликту более тяготеют установки на отчуждение и на групповую солидарность. Обе эти установки содержат противопоставление и конфликт интересов, но в первом случае противопоставление индивидуальное (противопоставляются собственные интересы и интересы менеджмента), во втором — руководству противопоставляется «мы»-группа. Установки на партнёрство и корпоративную солидарность лежат ближе к полюсу сотрудничества. При этом установка на партнёрство отражает в большей степени направленность на коллективное поведение — сотрудничество через существующие договорные механизмы (коллективный договор), а установка на корпоративную солидарность — индивидуальное и безусловное доверие руководителям.

В целом выраженность ориентаций на «сотрудничество — конфликт» на рассмотренных предприятиях примерно одинакова: для 30% работников выраженными являются конфликтные установки, для 25% — установки на сотрудничество. При этом преобладающими являются установки на отчуждение и партнёрство, иными словами, по оси «индивидуализм — коллективизм». Конфликтное направление выражено прежде всего индивидуальной направленностью, а направление сотрудничества — коллективной.

Это говорит о том, что на данном этапе атомизация и персонализация в сфере трудовых отношений характерны для весьма значительной части работников. Однако свидетельством формирования у работников групповых интересов служат весьма распространённые установки на партнёрство, а также наличие — хотя и гораздо менее распространённых — установок на групповую солидарность конфликтной направленности. Основываясь на данных только одного года, нельзя предсказать, в каком направлении будет развиваться ситуация в дальнейшем — в направлении большего распространения атомизации или, наоборот, партнёрства.

На данный момент к отчуждению во внутрифирменном взаимодействии склонны прежде всего наименее образованные работники, со стажем работы по данной квалификации не менее 5 лет. Ориентация на партнёрство в первую очередь обусловлена принадлежностью к управляющему звену (руководители и специалисты) и членством в профсоюзе. Групповая солидарность является отличительной чертой работников-женщин независимо от других характеристик, а корпоративная солидарность с социально-

демографическими характеристиками работников не связана в принципе, поэтому может быть сформирована среди всех работников.

Нельзя оставить без внимания большую долю работников, у которых нет никакой выраженной установки. Отсутствие доминирующих установок характерно прежде всего для новичков — для работников с небольшим стажем работы на предприятии, не состоящих в профсоюзе, что вполне понятно. Эта группа представляет большой интерес для разработки и реализации управленческих решений, целью которых должно стать формирование у данных работников установок партнёрского толка. Возможно, для других работников без сформированной установки интересы в сфере трудовых отношений лежат в иных плоскостях, вне пространства «сотрудничество — конфликт». Эти вопросы требуют дальнейшего исследования.

Итак, результаты нашего анализа показывают наличие нескольких противоположных по смыслу установок, выраженных у работников, по размеру распространённости сопоставимых друг с другом, но в целом ни одна из них не является преобладающей. Ни на одном предприятии установки работников нельзя охарактеризовать единообразно. Среди современных наёмных работников присутствуют как идеи корпоративной солидарности, отражающие гармоничный характер отношений работников и менеджмента, так и настроения отчуждения, формирующие конфликтные формы взаимодействия. Однако никакие установки не являются преобладающими.

В таких условиях необходимо, чтобы менеджмент и собственники предприятий имели адекватное представление о настроениях работников и о возможных рисках. Важно, чтобы результаты исследований, подобных нашему, способствовали изменениям во взглядах российского менеджмента и органов государственного управления на проблему трудовых отношений и связанных с этим вопросов возникновения индустриальных конфликтов, которые волнуют общество. На предприятиях начинают формироваться установки, связанные с групповыми интересами. Важно, чтобы они не выходили за рамки институционального диалога, где конфликт является легитимным механизмом нормализации трудовых отношений. Открытый, чётко сформулированный и организационно оформленный конфликт несёт меньшие риски для производства и социальной стабильности, чем выплёскивающаяся (часто с предприятий на улицы) аморфная социальная агрессия. Попытки загнать противоречия вглубь, в частности, проявляющиеся в действующем законодательстве о забастовках, в действительности не снижают, а повышают риски.

## Литература

- Козина И. М., Виноградова Е. В. 2011. Отношения сотрудничества и конфликта в представлениях российских работников. *СОЦИС*. 9.
- Кабалина В. (ред.). 1997. *Предприятие и рынок: динамика управления и трудовых отношений в переходный период*. М.: РОССПЭН.
- Реале Д., Барделебен Д., Климова С. А., Ядов В. А. 2004. *Становление трудовых отношений в постсоветской России*. М.: Академический проект.
- Темницкий А. Л. 2000. *Трудовые отношения на новом частном предприятии (социологический анализ данных трёх исследований)*. М.: ИС РАН.
- Шершнева Е., Фельдхофф Ю. 1999. *Культура труда в процессе социально-экономических преобразований: опыт эмпирического исследования на промышленных предприятиях России*. СПб.: Петрополис.

Dunlop J. 1958. *Industrial Relations Systems*. New York: Holt.

Hyman R. 1975. *Industrial Relations: a Marxist Introduction*. Macmillan: Basingstocke.

Kochan T., Katz H., McKersie R. 1986. *The Transformation of American Industrial Relations*. New York: Basic Books.

Kochan T., McKersie R., Capelli P. 1984. Strategic Choice and Industrial Relations Theory. *Industrial Relations*. 23 (1):16–39.