Глава 5. Внутренняя социальная политика компаний: принципы, приоритеты, практики, правила

5.1. Основные направления внутренней корпоративной социальной политики

Сегодня внутрикорпоративная политика российских компаний все чаще выносится на публичное обсуждение, как бы отвечая на ожидания со стороны общества, которое уверено в том, что просто создания рабочих мест, выплаты заработной платы и налоговых отчислений явно недостаточно для того, чтобы сформировать позитивное мнение в отношении российских компаний.

В последние годы, как показывают исследования, массовое сознание ожидает от бизнеса не только уплаты налогов, выпуска качественной продукции и соблюдения законов, но и проведения мер по охране окружающей среды и заботу о сотрудниках *(С. Литовченко и др., 2004*). Эти ожидания отражают в полной мере тот переходный этап в становлении российского общества, когда живы еще социалистические стереотипы, но массовое сознание уже перестает воспроизводить чисто патерналистские установки.

Следует признать, что общество сегодня посылает бизнесу нечеткие сигналы относительно своих ожиданий. Их неоднозначность и явно переходный характер способствуют тому, что компании продолжают формировать свою корпоративную политику, исходя из собственных представлений о том, как это следует делать.

Но несмотря на то, что степень свободы бизнеса здесь относительно велика, нельзя сказать, что направления и формы внутрикорпоративной социальной политики отличаются большим разнообразием. Скорее можно констатировать достаточно повторяющийся набор шагов, которые отличаются друг от друга в том случае, когда речь идет о крупном, среднем или малом бизнесе. Вместе с тем вполне обоснованно можно говорить о тенденции нарастания дифференциация между крупными, средними и малыми компаниями. Еще более резко обозначаются различия между так называемыми «старыми» и «новыми» компаниями.

Старые компании, выросшие на базе советских предприятий и располагающие значительными ресурсами, как правило, могут позволить себе сохранение сложившихся традиций в проведении СП, как и поиск новых направлений, отвечающих запросам времени. Они в большей степени ориентированы на длительный результат, хотя и пытаются не упустить выгоды сегодняшнего дня.

Новые компании более ориентированы на соотнесение своих вложений с быстро достигаемыми и ощутимыми результатами. Поэтому их внутрикорпоративная социальная политика отличается локальностью и нежеланием следовать традиционным образцам.

Многие из старых компаний продолжают рассматривать вложения во внутрикорпоративную СП как вложения в будущее, в то же время они уже избавились от риторики советского времени, когда такие инвестиции рассматривались и обсуждались в контексте текущей заботы о коллективе. В сегодняшнем измерении подобный подход выступает уже не просто заботой о

коллективе, но является необходимым условием развития компании в будущем. Именно поэтому бизнес вкладывает средства в жилищное строительство, в спортивные сооружения и т.д. И сегодня ведущие российские компании с богатым советским прошлым реализуют комплекс программ внутрикорпоративного характера, опираясь не столько на ожидания своего коллектива, сколько решая задачи выживания компании в долгосрочной перспективе.

На поведение компании со временем все в большей степени начинают влиять процессы глобализации, когда международные образцы ведения бизнеса становятся определяющими в осознании тех или иных приоритетов внутренней СП.

Анализ конкретных внутрикорпоративных практик, реализуемых сегодня российскими компаниями, позволяет убедиться в том, что их основные направления обычно не выходят за рамки следующего перечня:

- развитие персонала, повышение профессионально-квалификационного уровня работников;
- формирование корпоративной культуры;
- оздоровление и рекреация работников, включая членов семей;
- привлечение и поддержка молодежи, в том числе в образовательных проектах;
- спортивные программы;
- оказание материальной помощи;
- помощь ветеранам;
- реализация разнообразных детских программ.

Как видно из приводимых приоритетов, основные усилия во внутрикорпоративной политике компаний направлены на воспроизводство и развитие качественной рабочей силы, воспитание квалифицированного менеджмента и развитие корпоративной культуры. Поставленные задачи достигаются различными путями.

Наиболее распространенным направлением развития персонала становится *создание системы корпоративного образования*. Так называемые корпоративные университеты созданы во многих компаниях. Например, рядовой персонал и топ-менеджмент включены в систему корпоративного образования на Котласском целлюлозно-бумажном комбинате, принадлежащем компании «Илим Палп Энтерпрайз». Программа для менеджеров даже получила специальное название «Топ-менеджмент – 100». Свой собственный корпоративный университет был создан в Перми ассоциацией «Сотрудничество», куда вошли около 50 предприятий различного профиля, включая ВПК. Свой корпоративный университет есть у группы «Северсталь» (г. Череповец)[1].

[1] Этот корпоративный университет был открыт в 2002 г. «По замыслу руководства корпоративный университет должен стать агентом стратегических изменений и формирования единой культуры ведения бизнеса в рамках группы “Северсталь”» (*Литовченко и др. 2004: 57).* В соответствии со своей концепцией развития, университет должен превратиться в центр управления человеческими ресурсами, инструмент поддержки управленческих решений. Наряду с этим планируется, что он станет информационным, исследовательским, методическим, образовательным

В ряде российских компаний действуют *программы, направленные на поддержку перспективной молодежи.* Чаще всего они реализуются через выплату именных стипендий студентам. На протяжении более 5 лет такая программа действует, например, в АФК «Система»[2].

Важной задачей для крупных компаний является *формирование корпоративной культуры:* выработка ее принципов и приобщение к ней персонала. Одной из первых приняла специальный Социальный кодекс нефтяная компания «Лукойл» (2002 г.). Цель документа – установление принципов внутренней социальной организации компании[3].

Важное место во внутрикорпоративной социальной политике принадлежит *развитию системы охраны здоровья*. Многим предприятиям, входящим в структуру российских компаний, в наследство от советских времен достались учреждения здравоохранения и рекреации – поликлиники, профилактории, медсанчасти, санатории. В настоящее время материальная база этих организаций усовершенствуется, а принципы деятельности меняются.

центром группы «Северсталь». В настоящее время университетом осуществляется ряд пилотных проектов, в том числе проект поддержки потенциальных лидеров, проект создания системы развития менеджеров. Университет проводит семинары для топ-менеджеров и конференции для различных групп специалистов. Особое внимание в программе развития университета уделяется поиску талантливых лидеров. С этой целью формируется «пул талантов»: в рамках компании отбираются молодые менеджеры, считающие себя способными управлять. Лицам, успешно завершившим обучение, передаются для реализации новые проекты за пределами своего предприятия. Позже, в зависимости от результата их работы они могут быть назначены на более высокие позиции на своем предприятии либо на других предприятиях компании.

[2] Программа АФК система рассчитана на подготовку кадров для компании со студенческой скамьи. Студентам, участвующим в программе, помимо стипендии гарантируется трудоустройство в компании. Компания принимает участие в образовательном процессе, согласовывая с преподавателями институтов темы курсовых и дипломных работ «своих» студентов. Тесное сотрудничество налажено компанией с МВТУ им. Н.Э. Баумана.

[3] Принятие Кодекса позволило компании выстроить прозрачную систему предоставления социальных льгот и компенсаций, повысить управляемость и улучшить контроль за деятельностью социальной сферы. В первой части Кодекса, адресованной персоналу компании, определены основы политики в области оплаты труда, охраны труда, промышленной безопасности. В ней установлены социальные гарантии работникам и членам их семей, определены условия корпоративного социального обеспечения и страхования, а также меры по социальной поддержке неработающих пенсионеров и инвалидов. «Социальный кодекс не только содержит изложение приоритетов корпоративной политики, но и определяет экономические основы развития социальных инициатив» (*Литовченко и др., 2004, С. 65*). В качестве базового принципа устанавливается совместное финансирование социальных программ на основе долевого участия работников в корпоративном социальном страховании и обеспечении.

Так, например, система медицинского обслуживания компании «РУСАЛ» прошла несколько этапов в своем развитии: от оптимизации расходов на здравоохранение до планов по созданию комплексной системы профилактики профессиональных заболеваний (*Литовченко и др., 2004: 61)*. Основной упор теперь делается не на лечении заболеваний, как это было в прошлом, а на разработке методики ранней диагностики профзаболеваний, пропаганде здорового образа жизни.

Другой пример: на металлургическом комбинате «Северсталь» с 2002 г. реализуется целевая комплексная программа «Здоровье». В ходе ее осуществления были проанализированы причины заболеваемости работников комбината и определены приоритетные направления профилактической деятельности. В результате было повышено качество вакцинопрофилактики простудных заболеваний, введена экспертиза временной нетрудоспособности, введена практика морального и материального стимулирования работников, ведущих здоровый образ жизни. Программа «Здоровье» координируется с деятельностью профсоюзных, общественных и спортивных организаций комбината.

Важное место в СП крупных компаний отводится *реализации спортивных проектов*. Спортивная деятельность позволяет руководителям сплачивать коллектив, дает возможность рекреации. Некоторым работникам компании подобные программы обеспечивают выход в большой спорт. Развернутые спортивные проекты поддерживают, например, компании «Пермрегионгаз», «Илим Палп Энтерпрайз» и др.

Широко в деятельности российских компаний практикуется *помощь ветеранам, пенсионерам, а также программы по поддержке детей сотрудников*.

Рассмотрим теперь, есть ли различия в приоритетности этих направлений СП для свердловских компаний разного уровня, в чем специфика этих приоритетов, зависят ли они от отраслевой принадлежности компании, какое отношение к внутрикорпоративной СП складывается у руководителей компаний в крупном, среднем и малом бизнесе, какие мотивы лежат в основе этой политики и по каким правилам она реализуется.

5.2. Стратегии внутренней социальной политики бывших советских предприятий и новых компаний

5.2.1. Бывшие советские предприятия

Для понимания логики развития внутренней СП компаний нужно отдельно рассматривать компании, которые появились в результате акционирования старых советских предприятий, и новые компании. На политику старых компаний определяющее влияние оказывают уже существующие у них системы социальной защиты, созданные в советское время. Новые компании, которые возникли уже в рыночных условиях, строят свои стратегии, руководствуясь новыми правилами.

Бывшие советские предприятия стали естественными наследниками советской системы социальных льгот и гарантий в отношении трудовых коллективов. В Свердловской области таких компаний много. К ним относятся предприятия металлургического, добывающего, оборонного комплекса и др.

Предприятия металлургического и добывающего комплекса быстро и эффективно вписались в рынок, поэтому данные предприятия имеют ресурсные возможности для активной поддержки традиций советского времени.

Иная ситуация сложилась на предприятиях оборонного комплекса. Там внутренняя социальная политика стала средством выживания при вхождении в рынок, средством сохранения их коллективов. В начале 1990-х гг. этим предприятиям требовались огромные средства для модернизации производства и улучшения условий труда, после того как они лишились государственных заказов. Эти задачи многие предприятия не смогли полностью решить и до настоящего времени. И хотя выполнение функций социальной защиты своего персонала в первые годы реформирования являлось для них тяжелым бременем, администрация этих предприятий сохранила структуру социальных льгот для своих работников.

Как показывают наши интервью, не стоит усилия «красных директоров» по сохранению социальной инфраструктуры и социальных льгот персоналу расценивать как неспособность к рыночному менеджменту. Ситуация такова, что высвободившиеся от сброшенных непрофильных расходов средства все равно не покрывали бы необходимые для модернизации производства нужды. В состоянии полной неконкурентоспособности предприятий обедневшая система социальных преференций выполняла, по сути, функции психологической терапии для работников, находящихся, как и большинство населения в первой половине 1990-х гг., в состоянии хронического эмоционального стресса. Руководители предприятий понимали, что, сохраняя систему социальной защиты, они предоставляли людям моральные гарантии того, что есть кто-то, кто о них думает. «*Наш директор старается такую политику проводить. Люди все же знают, что о них заботятся. Молодые понимают, что если родят ребенка, то 3 года будут получать хоть какие-то деньги от завода. Завод их не забывает, это важно даже чисто морально»,* – говорит о политике администрации завода А.В. Ищенко, помощник генерального директора Уральского приборостроительного завода, типичного постсоветского предприятия военно-промышленного комплекса[4].

[4] Государственный заказ заводу сократился со 100 до 5% его производственной мощности. Из 5 тыс. рабочих на заводе осталось 1300 человек. Зарплата на заводе сегодня в среднем 7 тыс. рублей – по меркам Екатеринбурга довольно низкая. Тем не менее, основной костяк рабочих удалось сохранить. Ищенко считает, что это произошло в том числе и благодаря «социалке». Сегодня вполне можно говорить о том, что Уральский приборостроительный завод выстоял. Он доплачивает свои пенсионерам по 300–500 рублей (в зависимости от прибыли) к пенсии, ветераны бесплатно питаются в заводской столовой, оплачивает 100% содержания детей в детских садах. Существует программа для молодых работников: им оплачивается 70% стоимости жилья (где бы они не жили), предоставляется бесплатное питание в заводской столовой в первый год работы, оплачивается учеба в институтах, техникумах. Остальным работникам оплачивается 50% питания в заводской столовой, посещение бассейна. На заводе работает здравпункт, оплачивается не менее 20% стоимости операций, предоставляются отдых в оздоровительном лагере, где могут отдохнуть 200–300 человек. Коллектив завода ежегодно чествует ветеранов войны и труда, отмечаются совместно праздники.

Патерналистские традиции, когда предприятия обеспечивали своим работникам жилье, медицинскую помощь, отдых, досуг, спорт, помощь в содержании и воспитании детей, оказались важным фактором выживания в глазах работников предприятий. *«Есть вещи, которые мы делаем и делали даже тогда, когда никакой прибыли не было»,* – считает представитель Уральского приборостроительного завода.

Такая же ситуация сложилась и на других подобных предприятиях. Вероятнее всего, это устоявшиеся традиции при низких зарплатах конвертировались веру в предприятие, в стабильность и в перспективу его будущего развития.

Как считает Константин Киселев, известный екатеринбургский политтехнолог: *«Даже маленькая льгота имеет не только денежное измерение. Она имеет личностное и нравственное измерение. У нас любая льгота имеет нравственную стоимость. Мы привыкли к патернализму. Ведь он воспитывался десятилетиями, этот патернализм, его никак не сбить. Даже у тех людей, которые хорошо зарабатывают, мы видим у многих стремление получить нравственную компенсацию за свой труд».*

Те бывшие советские предприятия, которым удалось быстро встроиться в рынок, начать получать стабильную прибыль, имея более успешные условия развития, придерживались иной стратегии социальной помощи своим работникам. Главный акцент в ней делался на предоставлении тех льгот, которые в первую очередь способствовали росту производительности труда. Такую стратегию можно назвать *стратегией развития*. «*С момента, когда я пришел в 1991 г., людям было гарантировано: если они добросовестно доработали до пенсии, то у них будет жилье полностью благоустроенное, многие будут иметь машины и дополнительные пенсии к государственной*», – рассказывает С. Дабахов, генеральный директор ОАО «Завод Уралтехгаз». – *У нас работает 350 человек, производительность труда высокая, особенно, если сравнивать с другими предприятиями отрасли».*

На данном заводе в первую очередь поддерживаются те льготы, которые способствуют повышению производительности труда – льготные питание, отдых, спорт: «*Решили провести конкурс столовых, посмотрели, чем столовые кормят людей. Дали победителям 1-е, 2-е и 3-е места. Это разве не социальный вопрос? Скоро будем проводить конкурс среди кондитеров, которые работают в наших столовых»,* – рассказывает генеральный директор завода.

Но все же традиции советской социальной системы повлияли на то, что рационализируя социальные затраты в рамках стратегии развития, предприятия с советским прошлым стараются распределить эти социальные льготы между всеми

Намного скромнее социальные льготы другого старого предприятия – Уральского завода резиновых технических изделий. Работникам раз в три года оплачивается 40% стоимости санаторно-курортного лечения, выделяются деньги для чествования ветеранов и оказания им материальной помощи, оплачивается 30% содержания ребенка в дошкольном учреждении, а также только первые 2 дня больничного листа, хотя это предприятие с большой долей вредного производства.

работникам. Такая стратегия реализуется на ОАО «Уралхимпласт», на заводе радиоаппаратуры и др. Хотя она свойственна далеко не всем предприятиям.

В представлении руководителей бизнеса традиционные *социальные льготы – это инструмент удержания и поддержки рядового персонала*. Для менеджмента – свои социальные программы.

Но иногда вместо льгот устанавливается просто большая заработная плата. «*Мои топ-менеджеры пашут больше, чем простой работник, и требую я с них больше, но льгот у них нет. Они сами могут за обед заплатить»,* – считает руководитель одной из компаний.

Таким образом, можно говорить о том, что *стратегия сочетания дифференцированного роста зарплаты специалистов и управленцев с поддержкой персонала путем предоставления социальных льгот* есть одна из стратегий внутренней социальной политики старых советских предприятий. Хотя в данном случае не исключается с линия поведения, при которой топ-менеджмент имеет и развернутый пакет социальных льгот, и высокий уровень заработной платы. Такая стратегия характерна для крупных богатых компаний, тогда как первая стратегия реализуется в компаниях не столь большого масштаба.

5.2.2. Новые компании

Если социальные проблемы старых предприятий зеркально отражали весь спектр социальных проблем общества, то у возникших новых компаний была возможность от этих проблем уйти, соответствующим образом строя свою кадровую политику.

Главным дифференцирующим фактором социальной политики новых предприятий является уровень бизнеса.

В малом и даже среднем бизнесе среди персонала компаний редко встретишь представителей групп социального риска: людей с плохим здоровьем, лиц с девиантным поведением (например, пьющих), пожилых людей, одиноких или многодетных матерей. Малый бизнес[5] чаще всего или не имеет социальных программ для персонала или имеет их в суженом масштабе, по сравнению со старыми предприятиями. Хозяева бизнеса объясняют это тем, что прибыль мала и не позволяет предусматривать расходы на социальные льготы своим сотрудникам. Кроме того, хозяева малого бизнеса ссылаются на то, что им в первую очередь приходится вкладывать средства в социальные проекты города. Городские и муниципальные власти не соотносят свои требования с прибылями хозяев малых предприятий, а отказываться от участия в подобных проектах недальновидно. Например, мэр Екатеринбурга обязал для приведения в порядок улиц тротуары перед офисами выложить плиткой определенного стандарта. Другой пример: городская администрация постоянно предлагает выделить малому бизнесу средства на подписку пенсионеров и других малоимущих слоев населения на ряд областных политических газет.

Отсутствие социального пакета на малых предприятиях не получает проблемного звучания еще и потому, что численность их персонала невелика.

[5] Мы относили предприятия к тому или иному уровню бизнеса так, как они сами себя позиционировали в интервью.

Однако хозяева малого бизнеса, как правило, предпринимают усилия по созданию сплоченности в коллективе. *«В плане "социалки" у нас больше развито моральное поощрение и благодарность сотрудникам, которую в ряде случаев доводим и до семьи сотрудника. Мы проводим совместные встречи нового года, другие праздники»,* – рассказывает хозяин и генеральный директор частного издательства.

Тем не менее, нельзя сказать, что в малом бизнесе полностью отсутствуют социальные льготы. Но они чаще всего возникают ситуативно и носят несистемный характер. Их направленность и содержание определяются в первую очередь возникшими возможностями, поэтому они могут быть весьма разнообразными. Так, владелица частной газеты «Уральская медицина» нашла интересный способ обеспечения социальными льготами своих сотрудников: «*Допустим, к нам приходит какой-то санаторий сделать себе рекламу, разместить ее в газете. Мы иногда вместо денег с них берем путевки, и мои сотрудники обязательно отдыхают. Естественно, мы лечим бесплатно сотрудников в рамках своих возможностей. Мы лечим их в стоматологии, обращаемся и в косметологию*».

Новый бизнес добивается в первые годы своего существования устойчивого получения прибыли. От момента старта компании до появления социальных льгот может пройти более 10 лет. Поэтому многие новые компании пока так и не перешли к политике предоставления системы социальных льгот для своего персонала.

Так, например, хозяин интерьерного салона в Екатеринбурге на вопрос о существовании социального пакета на его предприятии дает следующий ответ: «*Его нет. Ну не было у нас никаких возможностей... Девчонки-продавцы, ездили на выставки за границу, четверо ездили в США по программе "Ротари клуба", я их посылал и платил за них. Это можно расценить как образовательные программы – мои работники ездили туда как специалисты. Но серьезно заниматься образованием у нас возможности нет. Они работают на внутреннем доверии, без контракта, но по трудовой книжке. Мы находимся на предшествующее стадии: приятная работа, приятное общение. На следующих стадиях начинается структурирование, инструкции, обучение, социальные пакеты. Мы до этого не дошли…».*

В отличие от малого бизнеса, новые компании, относящиеся к страте среднего бизнеса, уделяют внимание и находят средства для проведения внутренней СП. Ее приоритетными направлениями являются развитие образовательного потенциала работников и формирование корпоративной культуры. Гораздо в меньшей степени по сравнению с крупными компаниями здесь представлены оздоровительные, рекреационные, спортивные и детские проекты. Чаще социальные преференции по этим направлениям делаются для топ-менеджмента компании или для тех, в ком компания заинтересована в первую очередь.

Так, например, в торговой компании «Урал-Премьер», в которой работает 250 человек, СП для персонала реализуется «по запросу», а решения по предоставлению социальных преференций обсуждаются каждый раз в индивидуальном порядке и принимаются коллегиально управленческой командой: «*У нас начальник отдела кадров компании в своем лице представляет своеобразный профсоюз. Она следит за выполнением социальных и моральных*

норм в коллективе. Она также фиксирует просьбы со стороны коллектива и отдельных сотрудников, суммирует их предложения и выходит на меня с соответствующими предложениями. Недавно работники склада предложили повысить зарплату и рассмотреть вопрос о компенсации оплаты детских дошкольных учреждений. После майских праздников мы обязательно будем коллегиально обсуждать этот вопрос», – делится сложившейся практикой генеральный директор компании.

Отметим, что и новый бизнес заимствует в социальной политике советские образцы. Например, такой, как увязывание предоставляемых работникам льгот с результатами их производственной деятельности. Вновь пример из жизни компании «Промэлектроника»: *«В этом году у нас первый раз 20 человек поедут в Турцию в конце мая. Это соцсоревнование, но особое, так как в трудовых коллективах будут голосовать коллеги, а не просто будут учитываться формальные признаки. Мы отберем победителей не по результатам продаж, а в результате мажоритарного голосования коллег. Эти меры укладываются в систему материального поощрения».*

Отличительной чертой социальной политики нового бизнеса являются попытки не развивать свою инфраструктуру, а купить необходимые социальные услуги на рынке. Если все-таки численность предприятий высока, то бизнес создает свою инфраструктуру, предварительно просчитав эффективность затрат на ее содержание. Это относится к предоставлению работникам бесплатного питания, созданию своих баз отдыха или спортивных помещений. Вновь создаваемые инфраструктурные звенья являются, как правило, коммерчески ориентированными и могут продавать свои услуги посторонним.

Новый бизнес избегает придавать социальным расходам статус гарантий, избегает формировать жесткую систему предоставления социальных льгот. И это вполне объяснимо, пока российский бизнес действует в условиях высокой неопределенности. Президент компании «ФИНПРОМКО» это специально подчеркивает: *«Размер средств, идущих на социальную политику, не следует воспринимать прямолинейно, это не означает, что 40% прибыли идет на социальную политику всегда. Многое зависит от конъюнктуры, величины прибыли. Когда-то на социальную политику идет больше денег, когда-то меньше, год на год не приходится*».

Внутренняя социальная политика нового бизнеса настолько чутко отвечает интересам развития компании, что эксперт Е. Сеньшин не находит нужным выделять такое понятие в самостоятельную категорию. По его мнению, внутренняя социальная политика компаний и есть политика корпоративного развития. «*Компании устраивают корпоративные праздники, регулярно обновляют оборудование, ремонтируют офис. Но это не политика – это развитие компании. В тот момент, когда компания становится крупной, ей требуется уже не просто офис, а корпоративный дух. Тогда они начинают прививать сотрудникам свои ценности*».

Проделанный анализ позволяет говорить о том, что, по сути, стратегия внутренней социальной политики нового бизнеса – это составляющая стратегии его развития, в которой приоритет отдается росту зарплаты и предоставлению льгот,

часто выраженных в денежной форме, которые ориентированы на создание условий для повышения эффективности использования трудовых ресурсов.

5.3. Социальный пакет и социальная инфраструктура как основные предметы внутренней социальной политики компаний

5.3.1. Отношение компаний к содержанию социальной инфраструктуры

Поведение различных компаний, особенно старых, с советским прошлым, и новых имеет свои отличия, когда речь идет о социальной инфраструктуре.

В 1992 г. предприятиям, которые были не в состоянии содержать свои социальные объекты (больницы, жилье, детские учреждения, базы отдыха и учреждения общественного питания, образовательные учреждения), было разрешено передать социальную инфраструктуру как непрофильные расходы на баланс территориальных органов власти. Это предоставляло им возможность высвободить средства на реконструкцию и поднятие производства, но одновременно лишало трудовые коллективы прежнего объема социальных льгот и гарантий. Из всех объектов социальной сферы в первую очередь сбрасывались жилые площади предприятий как наиболее затратные объекты.

Социальные объекты, в свою очередь, в одних случаях охотно забирались муниципалитетами (их можно было выгодно перепродать или коммерциализировать); в других случаях у некоторых муниципалитетов (особенно в небольших городах) не хватало средств для их содержания. Появилась практика их перепродажи или содержания в долевом участии с бывшими владельцами. Так возникли разные типы взаимоотношений органов местной власти и предприятий по поводу социальной инфраструктуры.

Это проявилось в том, что в интервью представители администрации некоторых предприятий говорят: «у нас отобрали социальные объекты». Например, представитель Уральского приборостроительного завода утверждает: *«Нам администрация палки в колеса вставляла. Базу отдыха хотели отнять. У них уже намечено было, кому ее по дешевке продать».* А представители других бывших советских предприятий наоборот, говорят: «*Всю "социалку" мы еле сбросили, потому что это очень затратная вещь».*

В конечном счете одни социальные объекты предприятиям удавалось сбросить, другие застревали у предприятий или находились в долевом пользовании, третьи объекты предприятия сами стремились оставить у себя.

Градообразующим предприятиям подчас некому было сбрасывать свою «социалку», так как они являлись единственными наполнителями местного бюджета.

Те предприятия, которые оставили себе по разным причинам часть объектов социальной инфраструктуры, впоследствии занялись ее реструктуризацией.

Типичная история реструктуризации социальной инфраструктуры на бывших советских предприятиях представлена в интервью с Леонидом Казачковым, заместителем генерального директора по управлению персоналом и социальной сферой компании «Свердловэнерго». «*До 1992 г. – года акционирования –* «*Свердловэнерго» обладала мощнейшей социальной базой. Мы*

должны были передать ее муниципальным образованиям. Мы занимались этим с переменным успехом до 1998 г. Ситуация была достаточно диверсифицирована: часть социальных объектов оставалась за нами, но собственность уже была не наша. Мы на свои деньги содержали детские сады, жилой фонд, дворцы культуры. Были случаи, когда мы оставались собственниками объектов. С 1998–1999 гг. мы активно занимались программой по ликвидации социальной инфраструктуры. Объекты социальной сферы на сегодняшний день все переданы муниципальным образованиям. Процесс этот очень тягостный, сложный, поскольку у муниципалов нет средств на их содержание. Мы заключали двусторонние соглашения с муниципальными образованиями, по которым мы соглашались содержать эти объекты до определенного финансового года с условием, чтобы муниципалы выбивали в областном бюджете деньги на содержание этих объектов. Непрофильные объекты были выведены из состава АО, акционированы, мы в них зарегистрировали работающих там работников и передали эти АО муниципалитетам, заключив с ними соглашения о предоставлении нам нужных услуг. Таким образом, услуга остается, востребованной, востребованы работники этой сферы. В нашем бюджете изменилась строка: вместо "содержание" столовой – оплата "услуги". В результате нам удалось практически всю социальную сферу удержать под контролем: она существует, не разорена, дети ходят в сады. Эти предприятия оказывают нам услуги, но также они могут работать на свободном рынке».

Сегодня большинство компаний идут по пути частичного сохранения объектов инфраструктуры в тех случаях, когда их деятельность влияет на производительность труда. Даже в том случае, если ресурсы сильно ограничены.

Например, генеральный директор Уральского шинного завода компании СИБУР, фактически кризисный менеджер, перед которым стоит задача уменьшить убытки, содержит два заведомо убыточных объекта: цех питания и детский комбинат. *«Делая траты на содержание цеха питания и детского комбината, мы выигрываем в другом. Мы имеем более комфортные условия для работы рабочих на заводе. Эти структуры мне были необходимы. Это улучшает качество продукции, с одной стороны, с другой, – мне нужны работники, которые могут работать в три смены, – а это возможно в том случае, если есть, куда деть детей. А как еще. Мы и дальше будем это развивать», –* убежден директор.

Как считает один из экспертов, *«содержать свои социальные объекты выгоднее, чем пользоваться услугами чужих. Когда много персонала, это разумно. Если давать всем компенсации – дорого получится. Но это правильно для предприятий определенного масштаба».* На предприятиях компании УГМК эта практика особенно широко представлена: «*Учитывая профиль нашей деятельности, большая часть наших работников работает во вредных условиях труда, не содержать инфраструктуру мы не можем. Не заниматься оздоровлением работников просто нельзя. Поэтому мы сознательно идем на содержание санаториев и профилакториев. Человек должен восстанавливаться. То же самое касается спортивных объектов. Человек должен поддерживать свое здоровье. УГМК в принципе пропагандирует здоровый образ жизни. И у нас есть много стимулов для работника, чтобы он свое здоровье поддерживал».*

Один из руководителей завода «Электромедь» УГМК видит в содержании социальных объектов свои несомненные выгоды: «*Если не содержать объекты социальной сферы, эти деньги надо было бы платить, а здесь их можно потратить на всех. Ведь прибыль, если велика – ее надо тратить или пускать на заработок».*

Мотивы поддержания и развития собственной социальной инфраструктуры могут быть связаны и с особенностями самого образа жизни рабочих. К этому привлек наше внимание Константин Цыбко, директор регионального фонда законодательных инициатив Группы СУАЛ: «*Сейчас мы вновь возвращаемся к идее поддержки социальной инфраструктуры. Почему? Потому что дать деньги работникам – они их пропьют. Дали деньги – приходят жены и говорят: "Перестаньте платить деньги на отдых, дайте лучше путевку. Нам это лучше. А деньги исчезают в один момент"».*

Самым затратным объектом социальной инфраструктуры было и остается ведомственное жилье, его предприятия сбрасывали в трудные времена в первую очередь. Для одних компаний его содержание по-прежнему выступает обузой. Так, в Нижнем Тагиле на Уралвагонозаводе сбросить жилье до конца не удалось, пришлось заниматься его эксплуатацией: «*Завод и сейчас содержит жилье. У нас свое ЖКУ. У нас 1,5 млн. кв. м жилья, которые обслуживает жилищно-коммунальное управление. Мы готовы свое жилье отдать, но город не берет».*

Другие компании, находят возможности, особенно в последние годы, начать жилищное строительство для своих работников, так как это самый эффективный способ привлечь и удержать ценных людей. Уральский приборостроительный завод стал строить жилой дом на паях с муниципалитетом. На заводе Электромедь компании УГМК начальник бюро по социальной политике вспомнила, как менялась политика компании в отношении жилья: «*К примеру, вначале не было речи о строительстве жилья. А потом пришел момент – поняли, что если в этом направлении двигаться не будут, людей не удержать. Ведь если ты даешь квартиру, человек будет работать на предприятии».*

Как показывают данные исследования, социальная инфраструктура современных компаний сегодня начинает выполнять широкий спектр функций для развивающегося бизнеса. В первую очередь она способствует:

- удешевлению социальных льгот для работников;
- повышению качества жизни работников;
- сдерживанию естественного роста зарплаты;
- формированию положительного имиджа компаний;
- получению дополнительной прибыли на рынке услуг;
- формированию корпоративной культуры;
- созданию условий для выхода бизнеса за рамки внутренней корпоративной политики и реализации внешней социальной политики, которая может давать компании новые возможности.

Расширение функций социальной инфраструктуры фактически выводит ее за рамки категории непрофильных активов. В перспективе ее полезность для бизнеса может увеличиваться, и ее развитие станет выгодным для тех компаний, которые пока проводят свою внутреннюю социальную политику посредством покупки социальных услуг на стороне.

Но есть и иные оценки. Один из наших экспертов, Алексей Глазырин высказал мнение, что содержание компаниями социальной инфраструктуры бесперспективно даже в том случае, когда они пошли по пути ее коммерциализации: *«Коммерциализация – глубоко порочный процесс. Потому что есть понятие непрофильного бизнеса. Он требует менеджмента, управления, контроля финансовых потоков. На это в результате тратится больше усилий, чем с этого можно зарабатывать. В долгосрочной перспективе это все равно отомрет, потому что это менее выгодно».* И если компании все же предпринимают такие шаги, то тут следует искать другие мотивы. Эксперт предположил: «*Это происходит под давлением властей. С одной стороны. С другой, – крупный бизнес, который у нас базируется, он, на мой взгляд, глубоко болен. Они, видимо, не имеют должной системы учета. Думаю, что речь может идти о скрытых денежных потоках, которые пропускаются через систему строительства. Это самая непрозрачная система».*

5.3.2. Политика предоставления социальных льгот работникам

Исторически наследованная советская система социальной защиты трудовых коллективов носила системный характер. При этом многие льготы предоставлялись работникам независимо от того, какую должность человек занимал или как долго он проработал на предприятии. Сегодня от идеи такой социальной справедливости приходится отступать и учитывать возможности самих предприятий.

В настоящее время в социальный пакет, предоставляемый работникам бывших советских предприятий, чаще всего входят: оплата детских садов, бесплатное или частично оплачиваемое питание, медицинское обслуживание.

Некоторые записанные в коллективных договорах льготы (путевки для санаторного лечения, протезирование зубов, оплата операций) предоставляются в зависимости от состояния доходности предприятия на данный момент. Незначительность средств на социальные льготы и непостоянство их объема развили практику введения дополнительных критериев предоставления подобных льгот. На бывших советских предприятиях, особенно на тех из них, где сложилась непростая экономическая ситуация, льготы старались уменьшить по объему предоставляемых средств с тем, чтобы не сокращать число льготников.

Чаще всего в качестве критерия при предоставлении льгот работникам используется стаж работы: чем он больше, тем больше льгот и с большей вероятностью предоставляется. Другой критерий – число членов семьи, работающих на предприятии: «*если на заводе работает один работник, мы даем 50%-ную скидку на оплату детских садов, если два – 100%-ную».*

Величина прибыли на заводе строго регламентирует объем льгот и даже вынуждает некоторых директоров прибегать к непопулярным мерам: «*Я жестко отгораживаюсь от ветеранов. Есть у меня возможность, я помогу всем. Коли нет – извините*», – заявляет один из директоров.

Причем предприятия со временем осознали, что уравниловки здесь не должно быть, даже если речь идет о молодых специалистах, которые пока не успели себя заявить: «*Когда приходит молодой специалист, ему сразу же задают*

вопрос, есть ли у него амбиции, стремление к росту. Мы сразу же записываем, на какие должности он может рассчитывать. У молодого работника есть все возможности и жилье получить, и машину купить, если он будет стремиться хорошо работать. Здесь никакой уравниловки нет. Если бы была уравниловка, мы не могли бы расти. Разве сегодня можно работать при уравниловке?».

На предприятиях крупного и среднего бизнеса специальным критерием предоставления льгот, кроме статуса работников, может выступать уникальность работника для компании. «*Мы стремимся избежать уравниловки. Существует социальная лестница, по которой работники поднимаются, и на каждой ступеньки иерархии соответственно социальные льготы увеличиваются», –* считает директор сети магазинов «Урал-Премьер*».*

Не менее распространенной практикой во многих компаниях продолжает оставаться индивидуальная практика предоставления социальных льгот. В некоторых, даже крупных компаниях, такая практика является определяющей: «*При социальном льготировании учитывается вклад каждого работника. Какие его вклады в деятельность холдинга, учитывается лояльность к компании и длительность работы в фирме, а главное – эффективность работы, ее качество. Если человек нужен компании, то к его просьбам относятся более внимательно».*

Аналогичную политику проводит Сергей Полонянкин, генеральный директор Уральского шинного завода (компания СИБУР): *«Существуют определенные льготы для матерей-одиночек, работниц нашего завода. Здесь мы подходим индивидуально. Это затратно, но я должен смотреть, чтобы льготы не выравнивались, и вести их строгий учет».*

В тех компаниях, где нет коллективных договоров, критерии предоставления льгот могут складываться ситуативно. Но в целом, все различия в механизмах предоставления льгот, наблюдаемые в компаниях разного типа, сводятся к одному: социальное льготирование утратило жесткость перестало быть системой «равного доступа», скорее оно носит адресный и ситуативный характер.

5.4. Типы социальных программ и проектов, реализуемых корпорациями для своих сотрудников

Приоритетными направлениями социальных вложений компаний всех уровней в Свердловской области сегодня являются *вложения в образование работников.* Важность образовательных программ диктуется в первую очередь особенностями демографической ситуации. По прогнозам в 2006–2007 гг. в области ожидается спад трудоспособного населения. На рынке занятости области уже несколько лет ощущается нехватка квалифицированных рабочих специалистов среднего звена. «*Сейчас складывается удивительная ситуация – выпускников средних технических заведений меньше, чем выпускников высших учебных заведений,* – отмечает экономический советник Александр Полиненко. – *Это полный абсурд. Мы и верхнее звено при этом нормально не готовим. У людей складываются необоснованные претензии как у специалистов высшей квалификации, но они ею не обладают. Они не готовы занять рабочие места и в то же время не годятся как специалисты верхнего уровня».*

Поэтому компании стараются обеспечить воспроизводство квалифицированных кадров через вложения в обучающие программы: «*Да, мы платим за обучение. Хочет учиться – мы оплачиваем обучение. Техникум оплачиваем, вузы оплачиваем. Почему? Потому что работник будет заинтересован в предприятии как минимум 4–5 лет.* Есть эффект *прикипания. У нас 1-й цех, самый грязный, а текучесть самая низкая. Потому что народ к цеху прикипел. У них свой микроклимат»,* – считает Сергей Полонянкин, генеральный директор Уральского шинного завода.

Заводы устанавливают долгосрочные договорные отношения с вузами и техникумами для подготовки нужных специалистов. «*Студентов мы привлекаем на практику без оплаты на рабочих местах. Это когда они приходят, наши специалисты их оценивают, и если видят, что молодой человек за период практики сможет выполнить реальную задачу, и с целью его дальнейшего удержания, то мы ему работу оплачиваем. Сейчас в вузах сформировалось негативное отношение к работе на предприятиях. Имидж, особенно предприятий ВПК, низкий»,* – считает заместитель генерального директора завода радиоаппаратуры Виктор Первушин.

Особую остроту проблема подготовки кадров имеет для промышленных предприятий с многопрофильным производством. На Уралвагонозаводе, пожалуй, самые большие затраты на подготовку будущих работников: *«У нас около 450 человек учится по направлению завода в вузах. Это разные вузы – Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург. Разные школы. В образование завод вкладывает каждый год 30 млн. рублей. Нашим студентам еще и стипендию платят. Оплачивают проезд от института и обратно. Для чего? Чтобы была смена умная. Еще в 1997 г. средний возраст коллектива составлял 56 лет. Сегодня средний возраст – 39 лет. До 30 лет в числе руководителей – 16%. Выпускники кафедры вагонов, которую мы финансируем, сегодня – начальники цехов, заместители главного конструктора и др. Их не боятся двигать, их готовят для завода».*

Крупные компании стараются уделять внимание подготовке со школьной скамьи, как это делает, например, компания «Промэлектроника»: «*Долгое время мы занимались повышением технического уровня своих сотрудников. Но главное -- рекрутирование кадров. Все эти годы мы помогали нашему институту электроники, у нас есть именные стипендии "Промэлектроники", мы проводим конкурсы дипломных работ. В соседней школе уже десять лет существует радиокружок для ребят с 6–7 класса. Есть преподаватель из УПИ, он делает это не ради денег. Все это не пропадет»,* – убежден генеральный директор компании «Промэлектроника» Евгений Быков.

Данное направление деятельности весьма часто отражено в специальных проектах, содержится в программах перспективного развития предприятий.

Следующим важным приоритетом внутренней СП является *охрана здоровья работников компаний, включая профилактику заболеваний и оказание медицинской помощи.*

Приоритетность этих вложений диктуется, прежде всего, резким удорожанием для населения медицинских услуг, большой долей вредного производства на предприятиях области. Поэтому в структуре социальных пакетов

особое место занимают льготы по медицинскому обслуживанию даже на выживающих предприятиях, таких как, например, Уральский завод резиновых технических изделий, где работники охвачены регулярными и бесплатными профилактическими осмотрами, имеют полисы добровольного медицинского страхования. *«Мы сохранили бесплатное медицинское обслуживание работников. Поскольку больше половины работающих – женщины, у нас свой врач-гинеколог, терапевты, процедурный, физиотерапевтический и массажный кабинеты. Мы дотируем протезирование зубов – в зависимости от стажа работы доплачиваем от 20 до 80%, за счет предприятия делается вакцинация от гриппа, профилактические осмотры (у нас вредное производство). Недавно все работники были застрахованы в системе добровольного медицинского страхования. По состоянию здоровья предоставляем работникам путевки на санаторно-курортное лечение, они платят всего 10% стоимости, а многодетным семьям и женщинам-одиночкам – бесплатно»,* – рассказывает Валентина Земскова, начальник по кадровым вопросам Уральского завода РТИ.

Использование добровольного медицинского страхования широко распространено на предприятиях области. Например, на заводе Электромедь компании УГМК по программе добровольного медицинского страхования предоставляется дорогостоящее лечение для всех работников: «*У нас есть “Уралрецепт”. Мы уже третий год работаем с медицинской страховой компанией по двум направлениям. Они предоставляют нам реабилитационное лечение в санаториях области и по РФ. Плюс еще они обеспечивают лечение не в клиниках области, а например, в Москве или в других городах в зависимости от того, какое лечение требуется. Дорогостоящие операции – все у них, и для нашего работника это обходится бесплатно».*

Важно отметить, что сам бизнес осознал рациональность профилактики заболеваний и стал инициатором профилактических программ. На этот момент обращает внимание один из экспертов: «*А профилактика ведь очень эффективна. Чем выше уровень ответственности населения за свое здоровье, тем меньше средств муниципалитет тратит на лечение болезней. Заводы в этом смысле больше развернуты на профилактику. Тот же Анатолий Сысоев говорит: мне надо, чтобы рабочий работал, а не сидел на больничном, поэтому я заставлю его думать о своем здоровье. Примеров реализации подобных программ на предприятиях достаточно много. Например, оптико-механический завод. Это не самое крупное предприятие, но заметное в своей отрасли. Огромное количество средств там направляется на профилактику здоровья собственных работников».*

В титановой корпорации «ВСМПО-Ависма» создали систему охраны здоровья сотрудников, предполагающую не только лечение и профилактику заболеваний, но и мотивацию людей к поддержанию здоровья. Все рабочие предприятия проходят профосмотры. В случае ухудшения состояния здоровья работники переводятся во вспомогательные подразделения до полного восстановления. Во вспомогательном подразделении зарплата ниже, значит безответственное отношение к собственному здоровью ведет к снижению доходов работника *(Шмаров, Бочков, Лукаш, 2005)*.

Для поддержания здоровья своих работников такие компании, как СУАЛ, УГМК выделяют также большие средства на массовый спорт.

Наиболее проблемным направлением предоставления социальных льгот своим работникам стало *обеспечение работников компаний жильем.*

После отказа от ведомственного жилья многие старые предприятия не имеют возможности предоставлять льготные условия для приобретения работниками жилья. Это делается лишь в исключительных случаях для важных для предприятий специалистов.

Но есть предприятия, которые, конкурируя за рабочую силу, вынуждены выделять на эти цели значительные средства. На Уралвагонозаводе на предоставление кредитов молодежи для приобретение жилья было потрачено 30 млн. рублей. Кредит был беспроцентным, но его источником послужили средства, заимствованные заводом на финансовом рынке.

Предприятия среднего и крупного бизнеса с помощью жилищных кредитов активно закрепляют в компании высококвалифицированных специалистов. Но средства предоставляются только кредитоспособным работникам. *«Людей надо материально привязывать. На тебе квартиру, машину. Иногда кредиты выдаются. Таким образом, ты его юридически привязываешь, все равно бумаги-то подписываются. Даешь квартиру, соответственно подписывается договор, в котором говорится, что он должен отработать в фирме 3–4 года, и ты знаешь, что 3–4 года можно быть спокойным, но все равно надо дальше смотреть и думать, что и как делать, чтобы удержать человека»*, – считает один из собственников, представляющий средний бизнес.

Например, практику кредитования применяет компания «Промэлектроника»: *«Мы постоянно кредитуем жилищные программы сотрудников, но можем позволить себе кредитовать только тех людей, которые смогут кредит вернуть. Если у человека зарплата 5 тыс. рублей, как он сможет отработать 300 тыс.? Помощь в покупке жилья – непрерывный процесс, мы кредитуем регулярно 2–3 человек в год. Кроме этого у нас есть несколько квартир, принадлежащих компании. Там сотрудники живут временно, пока не решат жилищные проблемы. Они могут 1–2 года бесплатно там пожить. Но главный принцип – это хорошая заработная плата», –* убежден Евгений Быков.

Молодежная политика как составная часть внутренней социальной политики проводится на всех крупных предприятиях. Иногда она представлена специальными программами, иногда она реализуется посредством предоставления различных льгот молодым работникам. Все это делается для воспроизводства будущей смены. Компании предусматривают удовлетворение наиболее важных потребностей молодых работников: в приобретении жилья, в помощи молодым семьям, в рекреации, в обеспечении культурного потребления, в получении квалификации и образования.

Например, на Уралвагонозаводе имеется специальный пакет льгот для молодежи. В проводимой жилищной программе молодым семьям предоставляются беспроцентные кредиты. При вступлении в брак работник получает от завода 1,5 тыс. рублей; при рождении детей молодые семьи также получают денежное вознаграждение; также в их распоряжении на льготных условиях детские сады. *«За последние три года есть очень конкретный результат: рождаемость среди работающих выросла в 1,5 раза. Это говорит о стабильности, об уверенности в завтрашнем дне»,* – рассказывает о молодежной политике один из руководителей

социального блока на заводе Борис Минеев. – *Дворец культуры, Дворец ледового спорта, Дворец водного спорта, стадион – все это мало того, что сохранили, но и отремонтировали; все предназначено для молодежи. Молодежь на Уралвагонзаводе имеет самое большое число льгот среди всех работающих, и на нее выделяется больше всего средств. Эта политика приносит ощутимые результаты».*

Предприятия создают внутризаводские молодежные организации, которые помогают лучше учитывать потребности и повышать эффективность молодежных программ.

На предприятиях «ФИНПРОМКО» Советы молодых специалистов в 2003 г. приступили к реализации программ, направленных на развитие трудовой активности молодых работников. В составе этих программ – предоставление возможности для занятий спортом. «*Стало традицией проводить зимние и летние спартакиады работников совместно с жителями городов. Вы бы видели, какой резонанс эти события имеют особенно в небольших городах!»* – говорит руководитель Управления общественных связей «Объединение заводов «ФИНПРОМКО» Павел Онохин.

Среди корпоративных молодежных программ обращает на себя внимание сельская молодежная программа, придуманная Владимиром Зайцевым, Генеральным директором управляющей компании «Страйдер», которая создала свое предприятие в деревне: *«В деревне я провожу свою социальную линию. Почему люди из деревни уезжают? Им жить негде, дом построить не на что. Я предложил людям: если будете работать у нас в компании и женитесь, я вам ставлю сруб, при рождении второго ребенка дом переходит в вашу собственность».*

Можно говорить о том, что молодежные программы есть попытка компаний защититься от демографического спада и повысить свою конкурентоспособность на рынке труда.

Традиционными и повсеместными для свердловских компаний являются *программы поддержки ветеранов войн и пенсионеров*. Такие программы предусматривают, как правило, регулярную материальную поддержку, в том числе в виде доплат к пенсии. На крупных предприятиях эти доплаты доходили до 500 рублей. Практика доплат реализовывалась на екатеринбургском заводе «Пневмостроймашина» компании «ФИНПРОМКО», Уральском приборостроительном заводе, Уралвагонзаводе и др. Борис Минеев, один из руководителей социального блока Уралвагонзавода, утверждает: *«У нас существует отдельная программа для ветеранов. Завод финансирует деятельность Совета ветеранов. Для них выписывают газеты, ремонтируют квартиры. Предоставляют лечение, делают зубопротезирование. Выделяют путевки в обязательном порядке. Отдельная программа была к Дню победы. Это система, это не раз от раза».*

Уровень поддержки, которая оказывается пенсионерам и ветеранам, постоянство этих программ вызывают у работников компаний и предприятий чувство уверенности в завтрашнем дне. Виктор Первушин, один из руководителей завода радиоаппаратуры, считает, что «р*абота с ветеранами – первое направление для формирования корпоративной культуры. Мы постоянно поддерживаем*

ветеранскую организацию. …Они не оторваны от завода, а молодежь видит – люди не брошены».

Формирование корпоративной культуры выступает одним из важнейших направлений социальной деятельности компании. Оно важно и для старых, и для новых предприятий, для крупного, среднего и малого бизнеса.

Целенаправленная политика по развитию корпоративной культуры способствует росту сплоченности коллектива, и созданию благоприятного имиджа предприятия. Это, в свою очередь, повышает его управляемость и конкурентоспособность. Развитие корпоративной культуры служит также инструментом формирования приверженности работников своему предприятию. Компании очень широко трактуют это понятие. На старых предприятиях по советской традиции для обеспечения сплоченности коллективов утраивают совместные профессиональные праздники, празднование дней рождения сотрудников, дня основания компании, чествования ветеранов труда и т.п.

На предприятиях Группы СУАЛ, например, поддерживается давняя традиция – проведение городских новогодних елок. *«Например, есть традиция конкурса новогодних елок. И дорого стоит, но каждый завод делает елки и строит городки. Они соревнуются между собой: поэтому вопрос о том, выделять или не выделять деньги, в данном случае решается в пользу данного мероприятия. Хотя елки для этого надо везти за дикие деньги, скульптора приглашать. Можно ведь этого не делать, но каждый год это делается. Это традиция. И заводчанам она нравится. Им важно, какая елка победит, комиссия ездит, смотрит. Все этим восхищаются».*

Виктор Первушин, заместитель генерального директора по кадровым вопросам завода радиоаппаратуры, подчеркивает важность для коллектива предприятия корпоративной культуры: «*Что такое предприятие без корпоративной культуры? Это не предприятие. Ведь имидж создается тем, насколько комфортно человек чувствует себя на предприятии. И сейчас, и в будущем. …У нас есть своя газета – "Импульс". С давних времен название. Мы поддерживаем эту заводскую многотиражку, поскольку она позволяет организовать постоянную связь между руководством и персоналом, повышает управляемость, снимает социальные проблемы и напряженности, дает обратную связь».*

Генеральный директор Уралтехгаза с целью развития корпоративного духа кое-что позаимствовал, не без пользы для предприятия, из советской системы: «*Я много лет проработал на советских предприятиях, что-то из советского прошлого мы взяли, например, доску почета. Я считаю, что людям приятно, когда портрет ветерана весит на доске. Я всегда с гостями прохожу мимо доски почета и показываю, что это люди, которые определяют наши успехи. Все, что было хорошее в советское время, мы сохранили».*

Кроме всевозможных торжеств и коллективных мероприятий в понятие корпоративной культуры вкладывается и такое направление, как формирование норм трудовой дисциплины. Этому большое внимание уделяет генеральный директор завода Уралшина Сергей Полонянкин: *«В плане алкоголя – жесткая политика. Если попался, пишет заявление об уходе, месяц ходит, пьет, через месяц пишет заявление о поступлении повторно. Мое право – взять или не взять. Если он*

не пишет заявление об уходе, он у меня получает 40% зарплаты, у меня есть аттестационная комиссия, да еще у него есть шанс быть уволенным по статье. У меня водитель зама по безопасности попался на пьянке. Я его уволил на месяц. Кто только ко мне ни ходил. Не помогло».

В компаниях малого бизнеса формированию корпоративной культуры также придают особое значение и вполне осознанно идут на соответствующие траты. «*Отдача ведь не всегда определяется только денежным эквивалентом. Я вижу, как коллектив меняется, становится более сплоченным. Это получается красиво и празднично, когда коллектив более 600 человек вместе собирается. У нас есть свой флаг. Это праздник, и такие праздники работники очень любят. Там проводятся спортивные соревнования, по пейнтболу и волейболу. Это постоянно поддерживается»,* – замечает в своем интервью Татьяна Поскотинова, руководитель управления учета и отчетности, общественный руководитель комитета по социальной политике компании «AVS-Group».

* * *

Результаты проведенного исследования позволяют говорить о том, что сегодня социальная политика компаний выступает необходимым структурным компонентом их деятельности. То, что одни компании используют ее как ресурс для выживания, а другие – как ресурс для развития, означает, что спустя 15 лет после начала рыночных реформ внутренняя социальная политика не только не потеряла своих интегрирующих и стабилизирующих функций, но в известном смысле усилила их.

Сегодня вполне обоснованно можно утверждать, что внутренняя социальная политика бизнеса, с одной стороны, существует и развивается по образцам советского времени, но с другой стороны, – это только кажущееся совпадение. Изменились ее роль и задачи, объем и принципы предоставления льгот и гарантий. Из инструмента прямого патернализма она фактически превращается в инструмент социального инвестирования.

Ранее социальные льготы базировались на социальной инфраструктуре предприятий. Сегодня социальный пакет может как составлять конкретный перечень социальных услуг, так и быть полностью переведенным в денежный эквивалент. В обоих случаях компании с его помощью регулируют уровень доходов и потребления своих работников.

Какой вид будет иметь социальный пакет на предприятиях, и каков будет его объем, зависит от многих факторов, определяющими среди которых являются: история предприятия (время его основания), финансовая ситуация, ценностные установки руководства, уровень менеджмента, характер собственности, наличие самостоятельного и дееспособного профсоюза, численность работников, место расположение предприятия.

В целом же можно говорить о том, что внутренняя социальная политика бизнеса в Свердловской области, как и по всей России, утратив унифицированность советского времени, сегодня представляет собой довольно пеструю палитру реализуемых программ и проектов. Это является естественным

результатом как изменения ее роли в деятельности предприятий, так и нарастания конкуренции на рынке труда.

5.5. Особенности проведения внутренней социальной политики на предприятиях сферы услуг и строительства

Выше, при рассмотрении приоритетов и форм внутренней социальной политики, наше внимание было обращено прежде всего на крупные предприятия металлургического комплекса. Обратимся теперь к внутренней СП предприятий других отраслей. В последние годы в Свердловской области весьма интенсивно развиваются финансовые компании, торговый бизнес, строительная индустрия. Внутрикорпоративная политика этих секторов экономики имеет свою специфику. Рассмотрим каждый из этих типов бизнеса подробнее и опишем складывающиеся здесь практики ведения СП.

5.5.1. Финансовые компании

Финансовые компании – это компании с высокой и устойчивой прибылью. Зарплата на рынке занятости в этих компаниях относительно высока по сравнению с другими стратами бизнеса. Они не испытывают дефицита рабочей силы.

Поскольку заработная плата, которая выплачивается в банковской системе, вполне конкурентоспособна на рынке труда, представители этого бизнеса наполняют свой социальный пакет только теми льготами, которые важны для организации работы. Внутренняя корпоративная политика финансовых компаний вполне может быть описана как либерально-ориентированная. *Предоставляемые персоналу льготы носят исключительно индивидуально-адресный и ситуативный характер.*

Внутрикорпоративная СП здесь напрямую зависит от численности персонала. Чем меньше сотрудников, тем скорее можно ожидать, что руководство банка монетизирует социальные льготы. Содержание социального пакета в финансовых компаниях достаточно размытое. Льготы можно разделить на две части: льготы, предоставляемые всем сотрудникам, и льготы узкому кругу лиц, которых относят к ценным сотрудникам.

Из тех льгот, что предназначены для всех сотрудников, чаще всего работникам банков предоставляются медицинские страховки и обеденное питание. Обычно финансовым компаниям выгодно организовывать питание в том же здании, где находится офис. Компанией, как правило, оплачивается минимальная стоимость обеда в размере 50–60 руб. (вместе с тем это почти вдвое больше, чем стандарты затрат на питание на промышленных предприятиях). Таким образом, достигается двоякая цель – контроль над качеством пищи и минимизация времени обеденного перерыва: «*Больше 30 минут сотрудник в этой столовой не может провести. Он вынужден сокращать свой обеденный перерыв за счет того, что столовая близко*», – описывает ситуацию в своем банке один из финансистов.

Чем выше должностной статус сотрудника, тем большим числом льгот он будет обладать. Практика повышения квалификации действует, однако банк строго следит за тем, чтобы деньги не тратились напрасно. Если компания посылает

сотрудника на учебу, то он подписывает договор о том, что если в течение 2-х лет он увольняется, то должен возместить банку потраченные на учебу средства.

Естественно, что финансовые компании широко используют практику кредитования своих сотрудников. По информации одного из сотрудников банковской компании: «*В банке вся зарплата у сотрудника видна, понятны перспективы человека. И когда он в своем банке получает кредит, ему требуется меньший объем документов. Ровно столько, сколько у него зарплата за год, он может взять денег сверх зарплаты в кредит. И если у него есть документы, он может получить кредит по несколько сниженной процентной ставке».*

Часто банки приглашают на работу успешных сотрудников из других филиалов, иногда для повышения квалификации в головной банк приглашаются сотрудники из других городов. Для таких случаев банки имеют 2–3 служебные квартиры. Временное проживание в этих квартирах бесплатное. Если менеджер остается работать в городе, то он может на льготных условиях получить кредит на покупку жилья.

Характерно, что мотивация предоставления подобных льгот строится не с целью удержать сотрудника, а совсем для другого, – чтобы подобные проблемы не отвлекали сотрудника от работы: *«Если ему снять этот вопрос, то он дополнительно час рабочего времени будет посвящать работе. А не думать, как решить вопрос с квартирой. Все очень прагматично, благотворительности здесь нет*», – замечает один из наших респондентов.

Среди предоставляемых льгот – услуги, связанные с сотовой связи, частичная оплата затрат по эксплуатации личного транспорта. Могут предоставляться и другие услуги, например, материальная помощь в форс-мажорных обстоятельствах, оплата операции или другого лечения. Эти льготы обычно даются сотрудникам, начиная с определенного должностного статуса, и нигде не прописываются.

Возможность получения таких льгот зависит от решения лично генерального директора компании. Такая помощь заканчивается, как только руководство убеждается в том, что форс-мажорная ситуация снята.

Информация о тех или иных льготах для разных сотрудников, носит, как правило, закрытый характер. Банки следят за тем, чтобы эта информация не распространялась ни среди сотрудников, ни среди посторонних, чтобы не было возможности сравнения.

Большое внимание банковские компании уделяют развитию корпоративной культуры, преследуя при этом две цели. Первая цель – повышение управляемости персоналом за счет дисциплины и субординации, вторая– формирование позитивного корпоративного духа. Это особенно важно, потому что сотрудники банка должны производить благоприятное впечатление при общении с клиентами, достойно представлять «лицо компании», подчиняясь общим ценностям, которые разделяет руководство компании, ее основной костяк. Наиболее отмечаемыми корпоративными праздниками являются дни рождения сотрудников, новый год, день основания банка и др.

5.5.2. Торговые сети

На внутрикорпоративную политику торговых сетей оказывает влияние общая особенность предприятий малого и среднего бизнеса непромышленного профиля, состоящая в том, что для занижения налогооблагаемой базы сотрудникам магазинов зарплату часто платят неофициально. Долгосрочные последствия такой политики для персонала проявляются в том, что сотрудник впоследствии может не получить хорошей пенсии.

Другая особенность – ограниченный пакет социальных льгот. Если численность компании велика, она имеет сеть магазинов, тогда вероятность того, что социальные льготы будут представлены более широко и могут быть прописаны в коллективных договорах, повышается.

Впрочем, иногда и торговые компании приходят к необходимости строительства своей инфраструктуры. Например, внутренняя социальная политика торговой сети «Страйдер» отличается нацеленностью на перспективу и желанием позаботиться о своих сотрудниках. Сеть состоит из 25 магазинов в 18 городах и занимается продажей обуви и промышленных товаров. Социальной инфраструктуры раньше она не имела. Но заработав деньги, собственник принял решение строить свою базу отдыха на Черном море. Места на базе отдыха, согласно замыслу, будут продаваться, но раз в год сотрудник компании будет иметь право отдохнуть на базе с семьей бесплатно. Но этим собственник не ограничивается. Некоторым сотрудникам компания помогает решать жилищные проблемы. В прошлом году, к примеру, в Екатеринбурге 8 человек получили квартиры по ипотечному кредиту. Компания выдала банку все необходимые гарантии. Также в ограниченном объеме предоставляются возможности сотрудникам учиться в институтах. Жилищные и образовательные льготы предназначены для менеджеров и специалистов. Они предоставляются адресно и ситуативно. *«До системы мы не доросли»*, – считает Владимир Зайцев, собственник и генеральный директор «Страйдера».

В какой-то степени в СП торговых компаний присутствуют элементы молодежной политики. Некоторым из молодых работников предоставляется возможность повысить свою квалификацию, иногда для них проводятся психологические тренинги, направленные на повышение качества общения. Необходимость подобной работы диктуется ростом требований к качеству обслуживания.

Более весомый социальный пакет предоставляется, например, работникам торговой сети по продаже электроприборов в Екатеринбурге. Он включает частичную оплату детских садов, льготные путевки на санаторно-курортное лечение для сотрудников с большим стажем работы.

Однако позитивные примеры не изменяют ситуации, в целом характерной для большинства торговых компаний: *этот бизнес построен на эксплуатации работников и не предусматривает мер по восстановлению рабочей силы.* Легче привлечь новых сотрудников, чем заниматься социальной поддержкой давно работающих.

По оценкам экспертов, такая политика продиктована тем обстоятельством, что работа продавцов не требует особой квалификации. Это снимает задачу удержания сотрудников, что автоматически приводит к снижению величины социального пакета. *«Мы одно время сталкивались с работниками одной из сетей,*

которая возникла еще в советские времена, – размышляет эксперт Анна Трахтенберг, - *У меня было ощущение, что я читаю роман Золя "Дамское счастье". Помните, там описывается ситуация безжалостной эксплуатации продавщиц. Продавщицы на ногах с утра до вечера. Это система жесткого выжимания пота. Это сознательная ставка на текучесть кадров. Социальный пакет сводится к бесплатному кормлению продавцов. Потому что, если продавцов не кормить в продуктовом магазине, то последствия этого очевидны и печальны».*

Оценки аналитика Анатолия Гагарина также говорят о том, что в торговле действует рыночная модель в своем законченном варианте: «*Я знаю изнутри, как там выстраивается корпоративная культура. Деньги в персонал он (хозяин бизнеса) не вкладывает, потому что считает, что платит хорошую зарплату. Часто это произносится вслух: "Вы получаете денег достаточно, чтобы вам на все хватало". Жесткая рыночная модель. Еще ее можно назвать палочной системой».*

Итак, внутренняя СП торговых сетей – это вложения средств преимущественно в развитие персонала, но размеры таких затрат минимизируются и в сильной степени зависят от индивидуальных предпочтений собственников и топ-менеджеров.

5.5.3. Аптечные сети

Внутренняя социальная политика аптечного бизнеса, как и СП компаний, владеющих торговыми сетями, носит предельно рыночный характер. Социальный пакет для рядовых сотрудников практически отсутствует.

Нельзя даже сказать, что этот тип компаний ориентирован на поддержку здоровья сотрудников, хотя специфика бизнеса вроде бы должна их к этому подталкивать. Например, в одной из таких сетей для сотрудников были куплены абонементы в бассейны, но затем собственники посчитали такие затраты избыточными и отказались от подобной практики.

Из явно просматриваемых направлений СП можно отметить содействие в получении сотрудниками кредитов, вложения в образование сотрудников и мероприятия, направленные на развитие корпоративной культуры.

Помощь оказывается в получении кредитов для покупки квартир и других трат. *«Определены условия для нижнего и среднего персонала, когда компания может содействовать сотрудникам в получении кредитов. Это, прежде всего, банковские гарантии, когда речь идет о крупных суммах. Для сотрудников это важно, потому что банк с гарантией от известной фирмы ссужает деньги под другие проценты»,* – замечает в своем интервью один из собственников аптечной сети.

Более развернутая политика проводится в отношении топ-менеджеров. Но в любом случае выдача или не выдача преференций зависит от индивидуального решения собственника и определяется величиной личного вклада каждого из них. «*Мы можем купить квартиру, машину, даем деньги на путешествия, но делаем это с каждым индивидуально. Одному важно это сделать, а другому – нет. Потом, в одних мы очень заинтересованы, а в других – нет. Все зависит от вклада в работу»,* – считает респондент.

Фармацевтические компании могут платить за обучение топ-менеджеров. «*В обязательном порядке два раза в год топ-менеджеры должны чему-то научиться, за счет предприятия.… Как правило, образовательные программы менеджер находит сам и согласовывает их со службой персонала. Бывает, что предложения менеджера отклоняются: для нас важно соотношение цены и качества»,* – замечает один из респондентов. Серьезным сдерживающим фактором для развития СП выступает то, что профессия фармацевта, в отличие от процессии продавца, хоть и требует специальной подготовки, но все равно остается массовой.

Фармацевтические компании уделяют определенное внимание развитию сплоченности персонала и корпоративного духа: «*Мы вкладываем деньги в нематериальную мотивацию. Нематериальная мотивация – это газета, вечеринки, поздравления, празднование дней рождений, профессиональных праздников».*

Возможна поддержка персонала в форс-мажорных обстоятельствах, но она также всегда персонализирована, несмотря на то, что собственники пытаются сделать ее обезличенной, создавая общие правила, которые бы действовали для всех. Однако пока это преждевременно и может привести к напряженности в коллективах: как правило, в фармацевтическом бизнесе работают небольшие коллективы, и в них все шаги в поддержку сотрудников хорошо просматриваются.

Не исключено, что именно аптечный бизнес в ближайшем времени перейдет к поиску дополнительных возможностей развития своего персонала, так как в этой страте бизнеса наблюдается наименьшая текучесть персонала, а уровень конкуренции достаточно высок.

5.5.4. Строительный бизнес

Строительная индустрия является быстро развивающимся сектором региональной экономики. Это весьма доходный бизнес, в котором занято большое количество работающих. Строительные компании дифференцированы по своему функциональному предназначению. Одни занимаются строительством массового жилья, другие заняты элитными постройками. Строители типовых зданий – профессия не дефицитная, специальность рабочего-строителя не предъявляет особых требований к квалификации работников. В то же время строители, которые способны строить элитное жилье по европейским стандартам, очень востребованы на рынке жилья.

Особенности внутренней социальной политики данного типа бизнеса мы рассмотрим на примере одной из строительных компаний, которая занимается массовыми застройками. В рейтинге строительных организаций в Свердловской области она занимает третью позицию; в ней работает более 5 тыс. человек.

В последние годы, борясь с удорожанием стоимости рабочей силы, компания стала привлекать к себе в качестве работников иногородних строителей. Их стоимость оказалась несопоставима со стоимостью екатеринбургских строителей, что позволяло компании значительно экономить деньги на оплате труда. В результате у компании сегодня нет проблемы поиска и закрепления работников. Компания делает ставку на молодежь из деревень, которая в поисках работы готова обучаться и совершенствоваться.

Делать более затратные вложения в работников компании вице-президент считает неоправданным и объясняет это ориентацией на «средних» работников, которых всегда можно заменить при необходимости: «*У нас нет трудовых контрактов, долгосрочных договоров. Мы не набираем студентов и не оплачиваем их обучение, как это принято на Западе. Не ищем талантливых людей. У нас нет никаких гарантий того, что они захотят или будут у нас работать. Мы делаем жилье среднего уровня и среднего качества со средней ценой. Это наша политика. И делаем это для того, чтобы большее число людей могло это жилье приобрести. Мы продаем его по 800 долларов за метр, это ниша среднекачественного и доступного жилья. С этой задачей могут справиться обычные люди. Вкладываться в персонал при таком раскладе можно минимальным образом. Мы так и поступаем. Долгосрочных вкладов нет, потому что в них нет целесообразности. Только бухгалтерию периодически посылаем на семинары, чтобы они знали новые положения. В строительстве ничего не изменилось – как раньше клали кирпич, так и кладут. Лишние траты здесь себя не оправдывают*».

Приезжим работникам компания выстроила общежития, часть помещений которых сдала в аренду. Это во многом предопределило тот круг социальных программ, которые реализует сегодня компания. Фактически можно говорить о том, что СП компании складывается из тех льгот, которые могут предоставить сотрудникам внешние арендаторы площадей, которых пустили в общежитие.

Вот как такую технологию комментирует вице-президент компании: «*В нашем здании общежития, где живут иногородние работники, много арендаторов. Мы их пускаем не просто так, а подбираем с выгодой, продумывая потребности наших работников. У нас есть арендатор, который ведет шейпинг. Раньше в этом помещении была комната офиса, потом ее оклеили зеркалами и сделали зал для шейпинга. Шумновато, но мы терпим, потому что наша бухгалтерия ходит туда прыгать. Бухгалтерия – это святое… У нас есть врач, которому мы выделили кабинет. Она бесплатно меряет давление, ставит уколы, делает массаж. Мы купили за 15 тыс. долл. высокотехнологичный сканер. Врач прислоняет его к человеку, и он может диагностировать болезни на молекулярном уровне. Также врач делает всем прививки. Она постоянно находится в здании, – если что случилось, она сразу бежит на помощь. Это пусть маленькая, но социальная программа. Есть арендатор, который готовит дешевые бизнес-ланчи. Это условие аренды. Чтобы наши люди могли покупать еду, никуда не выходя».*

В качестве корпоративных льгот – предоставление компанией жилья в рассрочку, либо по ценам ниже рыночных. Для этих целей используется жилье, которое компания сама строит.

Вклады в топ-менеджеров компания делает на индивидуальной основе.

Недавно собственник принял решение построить дом отдыха для своих сотрудников: «*Сейчас мы стараемся развить корпоративность. У нас это было сначала, а потом как-то затихло. Мы снимали бассейны, спортзалы и т.д. Сейчас мы строим дом отдыха. ...Первоначальная идея – сделать его местом отдыха наших сотрудников. Но как получится в дальнейшем, не знаю. Мы попытаемся избежать искушения сдачи его в аренду, которые надо совершить»,* – комментирует ситуацию один из руководителей компании.

Анализ особенностей строительного бизнеса позволяет заключить, что здесь вряд ли стоит ожидать качественного изменения внутренней СП. Внимание к вложениям в СП не будет усиливаться. Ситуация эта будет сохраняться до тех пор, пока не возникнут проблемы с привлечением дешевой рабочей силы. В этом случае возможна активизация СП для укрепления своих позиций в конкурентной среде.

* * *

Особенностью рассмотренных выше отраслевых бизнесов является отсутствие в них в большинстве случаев коллективных договоров, профсоюзных организаций. Фактически компании не ставят цели закрепления рядового персонала. Как правило, работа не требует особой квалификации, поэтому найти работников такого уровня не составляет труда. Соответственно социальные пакеты имеют узкий круг льгот для рядового персонала и направлены на обеспечение производственного процесса: в основном, это медицинское страхование и питание. Не исключаются гарантии для предоставления кредитов на жилье в различные банки от лица компании. В строительном бизнесе есть вероятность приобрести такое жилье в рассрочку. Иногда в социальный пакет попадают льготы, связанные с оплатой сервисных услуг, таких как сотовый телефон, транспортные расходы, но эти услуги распространяются на ограниченный контингент сотрудников.

В то же время для специалистов и менеджеров предоставляются социальные льготы разных видов. Их состав и объем определяются преимущественно в индивидуальном порядке в соответствии с ценностью каждого сотрудника для компании и его личным вкладом в деятельность фирмы.

5.6. Собственники и топ-менеджеры как субъекты внутрикорпоративной социальной политики

Пространство внутрикорпоративной социальной политики формируется в первую очередь топ-менеджерами и собственниками компании. В свою очередь их собственные стратегии в данной сфере складываются из многих переменных. Можно говорить о разнообразии реализуемых стратегий и их зависимости от общих предпочтений и представлений того или иного топ-менеджера или собственника о том, как именно стоит выживать в данной ситуации.

5.6.1. Мотивация и типы отношения собственников и топ-менеджеров к реализации социальной политики

Материалы интервью позволяют выделить как минимум три группы топ-менеджеров и собственников, для которых характерны различные стратегии осуществления внутрикорпоративной политики: «красные директора», «разумные эгоисты», «последовательные либералы».

Первая группа, которая была названа нами условно «**красные директора**», состояла из топ-менеджеров, убежденных в том, что *«работник компании должен находиться под защитой своего предприятия».* Такие руководители не просто поддерживали традиции предприятия, оставшиеся с советских времен, но продолжали нести на себе груз социальных программ в полном объеме, включая

затраты на содержание социальной инфраструктуры. Этой стратегии придерживались не только те из руководителей, которые имели для этого достаточный объем средств, но даже те, кто не мог гарантировать стабильного положения дел на предприятии, а экономическое состояние его, по разным причинам, оставляло желать лучшего. По оценкам респондентов, нежелание сокращать подобные затраты даже в периоды кризиса определялось чаще всего привычным стремлением быть для работников «большим папой», который контролирует все на предприятии с начала и до конца. Очень четко эту позицию выразил Анатолий Сысоев, бывший генеральный директор Борисоглебского алюминиевого завода, а с июня 2005 г. – вице-президент компании «СУАЛ-холдинг»: «Если ты возглавляешь крупный коллектив, то, как вождь в африканских племенах, должен отвечать за все свое племя» (*А. Сысоев, 2005*).

Как правило, эта позиция для своей реализации должна поддерживаться головной компанией, в которую входит предприятие, и если топ-менеджер уважаем и успешен, то головная компания дает негласное разрешение на реализацию такой политики, видя в этом свои резоны. Немалую роль здесь играет стремление следовать традициям, ради того, чтобы сохранить устойчивость предприятия и высокий уровень управляемости персоналом. Как правило, идеологию «красного директора» разделяют те, кто вырос на предприятии, и с этим предприятием их связывают глубокие и давние связи. Это не означает, что такие директора не прибегают к реструктуризации социальных направлений, но делают они это скорее под давлением обстоятельств, нежели по доброй воле.

Некоторым из «красных директоров», например, генеральному директору корпорации «ВСНПО-АВИСМА» В. Тетюхину, позиция «красного директора» позволила сохранить директорское кресло: в момент опасности им была проведена мощная пиар-компания по доказательству тех больших социальных начинаний, которые он делает ради своих работников, и это дало свои позитивные результаты.

Вот как комментирует эту ситуацию один из экспертов: *«Вспоминаю сюжет, который был года два назад. ВСНПО пытался поглотить СУАЛ. В этой ситуации господина Тетюхина очень выручила идея социально-ориентированного предприятия. Он …обращался к Росселю с просьбой защитить предприятие от СУАЛа, аргументируя ее масштабом проводимой социальной политики. И ему удалось сохранить себя и предприятие от поглощения*».

Данная позиция, таким образом, может давать для директора и определенные преимущества, превращая работников компании в мощный, поддерживающий человеческий ресурс, который грамотно используется в ситуации угрозы потери своего места.

Неоценимую помощь в борьбе за директорское кресло позиция «красного директора» оказала топ-менеджеру Уралвагонзавода Николаю Малых, который уже много лет руководит этим предприятием и убежден, что «красный директор» – это не что иное, как хороший директор, который умеет думать о своем будущем.

Одновременно сегодняшние «красные директора» отличаются от директоров, которые вышли из времен социализма, прежде всего, прагматизмом и умением просчитывать последствия своих патерналистских шагов. Часто именно эта группа директоров задействована в сфере политики, так как фигуры с патерналистскими стратегиями легко набирают на выборах нужное число голосов.

Опрошенные эксперты видят в позиции «красных директоров» не только желание любой ценой сохранить традиции предприятия, но и стремление решать масштабные задачи, опираясь на коллектив, что может быть вполне результативной и успешной стратегией

Один из экспертов убежден, что позиция «отца нации» может иногда давать вполне практичные результаты: «*Сысоев – классический представитель руководителя – отца нации, который очень заботится о здоровье работников, о развитии территории. Относится он ко всему этому очень прагматично. Рассуждает он следующим образом: "У нас есть своя столовая, она загибалась, мы законодательно привязали работников к столовой, стали выдавать талоны. У меня сразу же поднялся бизнес, стал самоокупаемым, а не дотационным. Одновременно у меня снизились заболевания, связанные с кишечной сферой". Это достаточно прагматические шаги, традиционные, но успешные».*

Не только директора старых и успешных компаний могут входить в данную группу. В процессе исследования мы встретились с собственником разветвленного среднего бизнеса, который имеет несколько предприятий, вполне убежденного в том, что «заботиться о своих сотрудниках просто необходимо». Следовательно, данная идеология достаточно устойчива и вполне может реализовываться даже тогда, когда речь идет не только о деньгах крупной компании с большими прибылями, но и когда доходы компании намного скромнее. Сплав традиционных ценностей с отложенной выгодой предопределяют в данном случае мировоззрение этой группы.

Насколько устойчива данная стратегия, как часто она будет воспроизводиться в будущем? Подобная стратегия СП, без сомнения, строится на харизме отдельных личностей, а поэтому она может закончиться сразу же, как только данная личность покинет свой пост. Это не означает, что исчезнет социальная инфраструктура или образовательные проекты, но то, что масштабы такой деятельности будут сворачиваться, можно ожидать с большой долей вероятности. Согласие собственника на подобное поведение строится скорее на авторитете того или иного директора, чем на необходимости, диктуемой реальностью. Смена «красного директора» вполне может привести и к смене стратегии в СП. Для реализации рационального патернализма в таком объеме надо иметь непререкаемый авторитет в глазах работников, команды и собственников, а это, согласитесь, достигается только с годами. Поэтому есть все основания полагать, что это постепенно сворачивающиеся стратегии, которые существуют сегодня за счет своих субъектов и не подкреплены реальными требованиями ситуации.

Вторая группа – которая может быть выделена по материалам опроса, это группа так называемых **«разумных эгоистов».** Представителей данной группы отличает уверенность в том, что внутренняя СП является надежным средством для удержания предприятия на плаву, а отказ от социальных программ может привести к еще большим затратам в будущем, нежели те деньги, которые требуются для ее реализации. Девиз таких руководителей*: «Надо сделать все возможное, чтобы участие в социальных проектах было выгодно, а не просто затратно».*

Как и «красные директора», они реализуют широкий круг социальных программ на предприятии, но их отличает стремление не просто следовать

традициям, а желание реализовывать именно те программы, которые дают наибольший долгосрочный эффект. Как правило, такие топ-менеджеры и собственники ставят задачу не просто сохранения инфраструктуры, но постепенного перевода ее на самоокупаемость. Данная группа директоров убеждена, что социальную инфраструктуру можно превратить в товар без потери для своего имиджа и без разрушения устоявшихся привычек. Такие директора с меньшей охотой потратят деньги на повышение заработной платы. Но могут с большей готовностью вложить их в инфраструктуру, в образовательные проекты как в стратегический ресурс развития своего предприятия.

Как правило, в компаниях, возглавляемых такими руководителями, сложилась система оценки эффективности действующих проектов, существуют специальные институциональные структуры внутри предприятия, отвечающие за реализацию социальных проектов. Одной из отличительных особенностей данной группы руководителей является то, что они ставят себе цель выжить в условиях рынка, но не путем минимизации любых затрат, а за счет увеличения инвестиций в человеческий капитал. Как говорят многие их них, *«модернизации требует не только техника, но и люди, поэтому инвестиции в человека – это самое надежное вложение денег*».

Стратегии «разумных эгоистов» демонстрируют руководители многих крупных компаний: прежде всего УГМК, отдельных предприятий СУАЛ–холдинга, НТМК и др. При этом они могут позиционировать себя в политике, а могут этого не делать. Скорее они движимы желанием навести рыночный порядок в условиях неокрепшего рыночного менталитета своих работников и извлечь при этом для себя и своего предприятия определенную пользу. Мотивация таких директоров относительно проста – следует наращивать защитные оболочки для своего бизнеса, но если при этом можно не ссориться с работниками, властью и не тратить слишком запредельных денег, то это будет устраивать всех.

Весьма показательно, что обсуждаемая позиция руководителей характерна не только для крупных, но и для средних, а также малых предприятий. Но, пожалуй, применительно к средним и малым предприятиям отличие состоит в том, что их социальная политика имеет в большей степени не стратегический, а реактивный характер, являясь ответом малого бизнеса на тактические вызовы. Безусловно, данная стратегия может быть реализована, если топ-менеджер и собственник придерживаются схожих взглядов на проводимую внутрикорпоративную политику, так как в условиях перманентного конфликта между тем и другим она не может быть устойчивой. В перспективе именно данная стратегия окажется наиболее распространенной, если ситуация не будет резко меняться, так как в основе ее лежит неконфликтная мотивация, которая позволяет достигать нужных результатов. В данную группу попадает большинство исследованных нами руководителей, что позволяет говорить о том, что подобное отношение к СП весьма распространено и является довольно характерным для большого числа российских компаний.

Третью группу среди опрошенных, представляют топ-менеджеры и собственники, которые придерживаются идеологии либерализма. Именно поэтому мы назвали их «**последовательными рыночниками»**. Они убеждены в том, что та СП, которая проводилась в советское время, ушла вместе с этим временем, а

капитализм требует более рациональных стратегий, при котором работнику дается право самому решать, как и на какие цели он будет тратить свои заработанные, иногда немалые деньги.

По оценке большинства экспертов, в Свердловской области такую линию поведения проводит Тимур Горяев, топ-менеджер и собственник известного парфюмерно-косметического концерна «Калина». Он принадлежит к поколению молодых руководителей, поднявшихся на волне рыночных реформ, и имеет свою философию бизнеса, в которой определяющей остаются категории рыночной капитализации, прибыльности и эффективности. Вот как он сам излагает свои принципы в интервью журналу «Эксперт-Урал»: «*Я понял, что ни здания, ни земля, ни даже люди на самом деле еще не являются предприятием – это вещь более виртуальная. ...Но если ты по-другому оцениваешь предприятие, то иначе формулируешь и цель для него. Наша цель не в том, что мы будем увеличиваться в размерах, у нас будет больше заводов, больше рабочих мест, а рабочие будут чувствовать себя всегда комфортно и защищенными. Ничего подобного! У нас будет меньше рабочих мест, рабочим мы не собираемся многое гарантировать, но наша доля на рынке будет неуклонно расти. Самое главное – рост по трем показателям: доля на рынке, прибыль, продажи» (Горяев, 2004).*

Безусловно, проведение столь жесткой рыночной линии развития своего предприятия требует особого характера, который, похоже, формировался у Т. Горяева совсем не по российским образцам: «*Как ни странно, мне всегда был близок образ средневекового японского самурая. Это никак не связано ни с моим воспитанием, ни с образованием. Я сравнительно недавно начал изучать историю Японии и глубоко проникся жизненной философией этих воинов. Она основывается на четко прописанных правилах и представлениях о чести, о том, что допустимо, а что нет. Меня восхищает, что они в любой момент были готовы поставить на карту все ради достижения цели, к которой стремились, совсем не из-за тщеславия или амбиций. Любимый экспонат в моей коллекции старинный самурайский меч, а из кинорежиссеров мне больше всего нравится Акиро Куросава. Так что воевать я привык».*

Безусловно, подобная позиция приводит иногда к беспощадной эксплуатации работников и к действиям, которые противоречат базовым моральным установкам нашего общества, что не всегда прощается.

Эксперты также убеждены, что Т. Горяев достигает значительных успехов как топ-менеджер, однако цена такого успеха относительно велика, и другим игрокам не так легко его достичь: *«У “Калины” очень агрессивная политика по захвату производителей и рынков, и не только в России, но и за рубежом. Они закрепились в Казахстане, они выходят на европейские рынки. Тимур Горяев всегда отличался независимым характером, независимостью своего положения. В свое время было несколько сюжетов по поводу того, что он, пользуясь налоговыми льготами, взял себе на работу инвалидов, а потом, когда льготы отменили, их беспощадно уволил. Был жуткий конфликт. Он прагматик, а потому двигается исключительно по рыночной модели. Он парень упертый и не хочет идти на поводу у своих менеджеров. Он убежден: не обязательно открывать спортзалы, чтобы удерживать кадры».*

Как и в первом случае, данная стратегия требует наличия непререкаемого авторитета, сильной и целеустремленной натуры, а это означает, что в массовом масштабе она вряд ли будет доминировать в ближайшее время, по крайней мере, в отраслях тяжелой промышленности. Хотя не исключено, что она останется определяющей для непроизводственной сферы бизнеса.

Стратегия эта строится на жестких рыночных технологиях, которые не всегда разделяются обществом и властью. Но через какое-то время движение в эту сторону будет все более заметным, хотя чистые рыночные модели вряд ли будут столь последовательно использоваться на старых, больших предприятиях, где образовался немалый запас социальной инфраструктуры. Гораздо большую роль эта модель будет играть в случае со средними и малыми предприятиями, в сфере непроизводственного бизнеса по простой причине: она имеет под собой ограниченные рамки ответственности перед коллективом своей компании и поэтому воспринимается многими молодыми руководителями как та стратегия, которой стоит придерживаться, если ты хочешь закрепиться в своей конкурентной нише.

Таким образом, проведенный анализ позволяет вскрыть наличие достаточно широкого диапазона мотивации у руководителей при проведении внутренней СП. Одновременно следует констатировать определенную неустойчивость как явно патерналистских, так и либерально-рыночных стратегий.

Вопрос о том, кто больше заинтересован в том, чтобы СП в компании проводилась, – не получил однозначного ответа. Одни убеждены в том, что топ-менеджер является безусловным инициатором большинства социальных проектов, другие, наоборот, настаивают на том, что собственники все в большей мере втягиваются в процесс принятия решения, в силу того, что вопросы СП постепенно превращаются в вопросы стратегии выживания предприятия и начинают играть определяющую роль при защите своего бизнеса. В данном случае, видимо, правы и те и другие, так как и у собственника, и у топ-менеджера есть свои аргументы в пользу целесообразности проведения СП на предприятии.

Чаще всего топ-менеджеры в качестве подобных аргументов приводят такие, как необходимость удержать и развить кадровый потенциал предприятия. В то время как собственника волнует в первую очередь, имиджевая политика и снижение уровня социального напряжения. Зная об этом, топ-менеджеры, защищая свои просьбы перед собственником, аргументируют их, в первую очередь, именно таким образом.

5.6.2. Отношения собственников и топ–менеджеров в процессе реализации социальных программ

Процесс принятия ключевых решений в области СП компании всегда есть результирующая решений как минимум двух руководящих позиций в компании: топ-менеджера и собственника или группы собственников (совета акционеров). Этот аспект проблемы практически не обсуждается в известных нам исследованиях, но в контексте понимания того, как будет развиваться внутренняя и внешняя СП компании, он имеет очень важное значение.

Оценки, высказанные топ-менеджерами, собственниками и экспертами в ходе нашего исследования, свидетельствуют о том, что в различных компаниях согласовательный процесс может происходить по разным схемам. Эксперт Анна Трахтенберг назвала его «интимным и сложным», подчеркнув, что все зависит от менеджера. В ходе исследования мы попытались выяснить, каким образом складываются отношения между топ-менеджером и собственником (советом акционеров) по поводу реализации внутрикорпоративной социальной политики.

Наш анализ показал, что сегодня в компаниях вполне сформировались определенные сценарии взаимодействия между этими двумя субъектами. По результатам исследования можно выделить как минимум три таких сценария: «пакт о невмешательстве», «контроль по негативным сигналам» и «формализация правил».

Сценарий, в рамках которого осуществляется взаимодействие по поводу социальных программ, может носить вид **«пакта о невмешательстве»**, если между тем и другим руководителем сформировался определенный уровень доверия или это выступает необходимым условием согласия работы в компании наемного топ-менеджера. Данный «пакт» дает право менеджеру решать все вопросы, связанные с социальными вопросами на предприятии, тогда как собственник как конкретное лицо или как совет акционеров следит только за конечными результатами деятельности компании. Нередко именно на этих условиях топ-менеджер соглашается брать на себя ответственность за управление компанией, придя на данное место. Эта схема достаточно распространена.

Чаще всего такой сценарий взаимодействия реализуется тогда, когда топ-менеджер давно руководит компанией и не дал собственнику поводов убедиться в своей не успешности. В этом случае за топ-менеджером остается право предлагать свои варианты решений социальных проблем, а собственник, как правило, их принимает, учитывая свои возможности и складывающуюся ситуацию: *«Любой вопрос, направления его решения мне все равно формирует топ-менеджер*, – считает один из собственников. – *Я не могу быть на каждом предприятии. Мне приходят и говорят: «Такая ситуация возникла, вопрос можно решить либо так, либо так». Излагают свое видение. Я рассматриваю предложенные варианты. И принимаю решение. Мне не обязательно все знать до конца. Решение я все равно принимаю по ощущению*».

Это не исключает возможности того, что собственник может предложить топ-менеджеру свои идеи социального характера, а тот может согласиться или не согласиться на их реализацию: *«Наше взаимодействие с топ-менеджером может происходить на уровне идей. Например, поездка в Турцию началась с моей идеи. Я не могу придти к гендиректору и сказать: "Сергей Васильевич, надо отправить людей в Турцию". Он распоряжается деньгами – это его работа. Но я могу высказать идею, от которой ему будет не совсем удобно отказываться, особенно если он не найдет весомых контраргументов. Высказывается идея, затем она отрабатывается. Но я всегда учитываю позицию менеджера – он лучше знает процессы, которые происходят на том или ином предприятии».*

Как правило, такой сценарий взаимодействия характерен для небольших по численности компаний, когда собственник и топ-менеджеры имеют частые контакты и не разделены между собой большими расстояниями.

Следование пакту о невмешательстве сохраняется до тех пор, пока прибыльность предприятия остается на достаточно высоком уровне. По крайней мере, на этом настаивает один из топ-менеджеров, который убежден, что собственник до тех пор не вмешивается в дела менеджера, пока для этого не поступают сигналы извне или изнутри предприятия: *«Часто собственник с топ-менеджером по поводу социальных денег не конфликтует. Он просто говорит: "Если гендиректор считает нужным оплачивать детские садики, пусть оплачивает". В социальную сферу он не будет влезать до того момента, когда начинает падать доходность компании или проявляются какие-то агрессивные моменты во внешней среде. Или, например, до него доносятся отголоски общих собраний коллектива, из которых ясно, что дела не так благополучны, как хотелось бы».*

Реализация данного сценария является наиболее предпочтительным направлением развития отношений между топ-менеджером и собственником. В ряде случаев собственник вынужден отказываться от данного сценария, так как со временем выясняется, что контроля только за результатами явно недостаточно, более того, требуется вмешательство в текущее управление.

Взаимодействие между собственником и топ-менеджером может развиваться по сценарию **«контроль по негативным сигналам».** Такой сценарий взаимодействия формируется как ответ на сигналы о неблагополучии, которые собственник может получать, анализируя деятельность компании. Вероятность появления такой схемы взаимодействия тем выше, чем ниже уровень эффективности работы топ-менеджера.

В случае, если собственник чувствует недоверие к действиям менеджера, он, чаще всего прибегает к выборочным проверкам, используя для этого специальные институты контроля.

Например, как удалось выяснить в ходе исследования, таким институтом контроля может выступать группа сотрудников управленческой компании, объединенных в комитет, работающий на общественных началах. В функции комитета входит как анализ затрат на социальные проекты и рекомендации по их снижению, так и подготовка возможных решений возникающих проблем. Такой комитет или общественная группа, к примеру, действует в известной компании «AVS-Group», имеющей в своем составе более 90 предприятий разного профиля. Татьяна Поскотинова, возглавляющая этот комитет, так описывает его деятельность: *«У нас комитет выборный. У каждого есть еще свои важные направления. Работа эта идет как общественная нагрузка. Комитет возник в 2004 г. В комитете работают представители нескольких направлений. Мы рассматриваем поступающие сигналы от предприятий, подготавливаем возможные варианты решения в области СП. Для этого мы садимся с руководителями финансовой службы и обговариваем условия, при которых реализация тех или иных направлений возможна и выгодна для компании. Потом предоставляем все расчеты на рассмотрение комитета. Собираемся мы часто, раз в неделю. В результате наш комитет готовит документы, которые передаются потом нашему руководителю и правлению холдинга на рассмотрение*».

В некоторых из компаний, попавших в выборку исследования, существует более жесткая система контроля, которая начинает действовать, как только появляется соответствующий сигнал от собственника: «*Первоначально я согласовываю с топ-менеджером объем трат, который он может пустить на социальные нужды. В рамках этого объема он может решать сам, – что и кому дать. Но когда я получаю бюджет жизни предприятия, структуру доходов и расходов по месяцам, я вижу, что и как происходит. По любой цифре я могу спросить с руководителя, если мне что-то не нравится. Предприятия-то мои, я стараюсь вникать в любую мелочь. У меня есть КРУ – контрольно-ревизионное управление. Это абсолютно независимая структура. Если мне где-то что-то не нравится, я их посылаю для проверки. Они ни с одним производством напрямую не завязаны. Когда они приходят на предприятие, им обязаны предоставить всю документацию. Доверяй – но проверяй. Я сразу всем говорю, – относитесь к этому нормально. Я должен представлять, что происходит на самом деле».*

Третий сценарий – **«формализация правил»** – предполагает установление определенных правил, с помощью которых топ-менеджер получает право принимать решения о финансировании тех или иных проектов в рамках предприятия. В основе такого взаимодействия – стремление создать «безличную систему» распределения денег на решение социальных проблем.

Собственник или совет акционеров намеренно прибегают к формализации процедуры принятия решения, требуя жесткой обоснованности социальных проектов, чтобы минимизировать лишние и неоправданные траты.

Собственники в ходе интервью говорили о том, что они согласны рассматривать любые предложения менеджеров, но только тогда, когда эти предложения четко просчитаны и есть ясное представление о том, каковы будут результаты от реализации той или иной затеи, когда они уверены в том, что эти предложения поддерживаются широким кругом лиц.

Интересно, что практика институционализации взаимодействия между топ-менеджером и собственником весьма часто переносится топ-менеджерами на взаимодействие с предприятиями, которые входят в компанию. Такая практика действует, к примеру, в компании УГМК, где все запросы средств на реализацию социальных программ оцениваются по специально разработанной процедуре. Вот какое описание данной процедуры дает Александр Давыдов, руководитель социального направления в головной компании УГМК: «*Одна из причин возникновения процедуры защиты социальных проектов состоит в том, чтобы у людей не было привыкания. Пусть они докажут заинтересованным лицам, что эти деньги им нужны. И они согласны тратить усилия на то, чтобы оправдать сделанные траты. Все предприятия проходят через защиту своих программ, лишних вложений никто не получает. Дополнительные деньги даются только в том случае, если это новый и надежный проект».*

По оценке того же Александра Давыдова, со временем предприятия вполне научаются бороться за свои программы и приучаются жить «по возможностям»: *«Если раньше предприятия говорили “нам это надо, и все”, сегодня такого нет. Новые предприятия, вошедшие в компанию, пока не привыкли к подобной процедуре, но те, кто работает на протяжении нескольких лет, – мы с ними друг друга с полуслова понимаем. Лишних запросов нет. Все представляют четко*

обоснованные запросы. Культура предъявления своих социальных требований растет».

Сами участники таких раундов переговоров вполне удовлетворены тем, как заслушивают их аргументы и убеждены – в случае доказательности проекта, они вполне могут быть услышаны руководством компании и получить соответствующее финансирование.

Взаимодействие в рамках каждого из описанных сценариев определяется не только характером складывающихся отношений между топ-менеджером и собственником, но зависит в значительной степени от размера и прибыльности компании, от готовности управленческой команды предприятия действовать по тем схемам, которые предлагаются головной компанией.

Весьма интересно, что по оценкам топ-менеджеров, собственники в последние годы все больше пытаются влиять на топ-менеджмент компании, сужая зону его маневра на подотчетном предприятии, и тем самым перетягивая на себя стратегические задачи в области СП.

Но эту тенденцию некоторые топ-менеджеры научились использовать вполне продуктивно, часто приводя в качестве аргумента не реализации тех или иных шагов позицию собственника: *«На многие предложения коллектива менеджер отвечает так: "Я не могу решить, у меня есть вышестоящие фигуры, примут решение – я готов помогать, но в том случае, если собственник согласится". Если собственник местный, он быстрее реагирует на просьбы коллектива, чем тот который далеко»,* – убежден один из экспертов.

Весьма часто сами собственники вмешательство в дела топ-менеджеров и ужесточение контроля на предприятии связывают с тем, что топ-менеджеры имеют более утилитарную мотивацию для реализации СП, нежели собственники, которые видят дальше и заботятся о предприятии, учитывая завтрашние перспективы: «*Собственник больше думает о своих работниках. Он всегда знает цену собственности и понимает, что сам он сделать ничего не сможет: нужны люди, которые стоят за станком. Генеральный директор думает о том, как бы себе заработать и чтобы завтра его не выгнали. Если он обеспечивает социальную стабильность, то только потому, что ему дышат в затылок. Если он не сможет эту социальную стабильность обеспечить, то у него завтра работы не будет. А я и другие акционеры понимаем: если завтра начнем делать только хватательные движения, то очень скоро нечего будет хватать, как у многих людей в нашем городе и области*», – считает Сергей Дабахов, собственник и топ-менеджер завода Уралтехгаз.

Однако переоценивать влияние собственника на решение социальных задач в компании вряд ли стоит. Ни для кого не секрет, что собственник часто предпочитает жить за границей и не всегда хорошо ориентируется в складывающейся ситуации, поэтому делегирование права решать те или иные ситуации при его отсутствии топ-менеджеру вполне оправдано: «*Большую роль в принятии текущих решений в области СП играет на предприятии топ-менеджер,* – считает один из экспертов. – *Собственник чаще живет за границей, в Париже, или в лучшем случае в Москве. Менеджер ближе к народу, он в большей степени ориентирован на социальную поддержку работников. Менеджер отдает*

персоналу не свои деньги, а корпоративные. Собственник всегда отдает свои деньги. Однако судьбу стратегических проектов всегда решает собственник».

Какие бы стратегические задачи ни решались собственником, главной фигурой для персонала все равно остается топ-менеджер. Именно поэтому ему принадлежит основная роль в реализации социальных проектов, особенно тех, которые осуществляются внутри предприятия и направлены на конкретную помощь персоналу.

Итак, проведенное исследование позволяет констатировать, что СП компании чаще всего является «зоной разделенной ответственности», где значимая роль принадлежит как собственнику, так и топ-менеджменту компании.

Набирающий в последние годы темпы процесс институционализации взаимоотношений между топ-менеджером и собственником приводит к позитивным результатам. Среди них: обучение лиц, отвечающих за отдельные направления реализации социальных программ, принципиально другим технологиям, когда важно уметь не просто просить деньги, а искать доказательства необходимости и целесообразности заявленных затрат. Ужесточение правил предоставления денег со стороны собственника (совета акционеров) работает, таким образом, на дальнейшее развитие навыков прагматичного поведения персонала и руководителей компании.

Развитие собственником (советом акционеров) системы контроля за реализацией социальных программ, тем более превентивного характера, может рассматриваться топ-менеджерами как сигнал о недоверии, но, в принципе, это весьма эффективный институт. Он позволяет упредить возникновение многих проблем и избавить от соблазнов.

Как показывает исследование, в мотивации собственников к реализации внутрикорпоративных социальных проектов доминируют стратегические интересы, в мотивации топ-менеджеров – тактические. Объединение усилий этих двух субъектов создает условия для проведения эффективной социальной политики. Это позволяет говорить о том, что наиболее перспективным сценарием взаимодействия этих двух уровней управления компанией является такой, при котором и тот другой субъект не диктуют условия, а суммируют свои усилия с учетом интересов каждого из них.

5.7. Правила и нормы, регулирующие внутреннюю социальную политику компании

Вопрос о правилах и нормах, действующих внутри компаний, при реализации СП пока в современных исследованиях не ставился. Предлагаемый анализ – первая попытка обобщения действующих правил.

Проведенное исследование позволяет выделить как минимум два типа правил, которыми руководствуется топ-менеджмент компаний при реализации внутренней социальной политики. Прежде всего, это формальные правила, которые зафиксированы в коллективных договорах, и так называемые неформальные правила предоставления социальных благ, для разных групп персонала, которые могут быть отражены, а могут быть и не отражены в контрактах, которые заключаются при приеме сотрудников на работу в компанию. Нередко

неформальные правила являются предметом устных договоренностей, а потому могут иметь индивидуальный характер и не распространяться на всех работников, которые занимают схожую статусную позицию в компании.

Действие *формальных правил*, когда оговаривается обязательный набор социальных льгот, которые может предоставить работнику руководство компании, отражается в коллективных договорах. Они имеют различную периодичность своего пересмотра и утверждения. Как правило, коллективные договоры заключаются раз в четыре, два года, или даже один раз в год. По оценке заместителя Председателя правительства Свердловской области, министра труда и социальных отношений Галины Ковалевой, коллективные договоры заключены в 2005 г. на 87% предприятий Свердловской области.

Коллективные договоры включают в себя так называемую обязательную и добровольную часть социальных льгот для своего персонала. Доступ к этим льготам возможен для всех работников, которые по тем или иным критериям попадают в льготируемую категорию. Под особой защитой коллективных договоров оказываются работники вредных производств, беременные, матери-одиночки, иногда инвалиды и пенсионеры В обязательную часть входят все льготы, которые предусмотрены КЗОТом, и, как правило, их исполнение является обязательным для топ-менеджмента компании.

В перечень обязательных направлений, за которые компания берет на себя ответственность, как правило, входят:

- рабочее время и время отдыха;
- оплата труда;
- условия труда;
- занятость;
- охрана труда и здоровья работников;
- льготы, гарантии, компенсации;
- сотрудничество при реализации коллективного договора и ответственность сторон;
- порядок разрешения споров.

Некоторые договоры, как, например, коллективный договор на 2005 г. ООО «Региональная теплоснабжающая компания» предусматривает возможность решения жилищно-бытовых проблем сотрудников при наличии у компании необходимых средств.

В социальной части коллективных договоров на сегодняшний день, по сравнению с советским временем, предусматривается гораздо меньший перечень льгот и гарантий для работников. Согласно оценкам, полученным в ходе наших интервью, объем этой социальной части договоров не превышает 50% от ее объема в советское время.

Коллективные договоры для одних компаний – это продолжение советских традиции, к которым привыкли и работники, и работодатели. Для других – это инструмент регулирования конфликтных ситуаций, для третьих – стандартизация социальной политики в холдинговых структурах.

Обязательства, формулируемые в области внутренней социальной политики компании и прописанные в коллективных договорах, закрепляются не всегда жестко и часто имеют приписку «при наличии финансовых средств». Структура

договоров, как правило, универсальна, но может иметь приложения, в которых конкретизируются те или иные направления работы. Число этих приложений может варьироваться и составлять от 3 до 27.

Коллективные договоры химических предприятий (Коллективный договор ОАО «Уралхимпласт» на 2004 г.) особое внимание уделяют безопасности и условиям труда, приводят списки производств, цехов, профессий и должностей с вредными условиями труда, работа в которых дает право на бесплатную выдачу молока и др. Здесь также особое внимание уделяется различным положениям о порядке и условиях выплаты различных видов материальной помощи и других поощрительных выплат. Приводится конкретный перечень должностей руководителей и специалистов, для которых установлен ненормированный рабочий день и дополнительные отпуска.

Объем социальных обязательств, представленных в коллективных договорах весьма различен. Чаще всего он зависит от финансовых возможностей компании, с одной стороны, с другой – от сложившихся традиций, силы профсоюзной организации, специфики и вредности труда. В некоторых проанализированных договорах особая роль отводится повышению квалификации своих сотрудников, нередко работодатели организуют обучение по смежным профессиям, оплачивают учебные отпуска, работникам, обучающимся по вечерней и заочной формам и т.д.

Институтом, который следит за принятием и исполнением коллективных договоров по сей день остается профсоюз, хотя его позиции на предприятии изменились.

Роль профсоюзных организаций в отстаивании интересов работников при подписании договоров значительно ослабла. Руководители компаний стараются ослабить влияние профсоюзов, а прописанные в коллективных договорах льготы – минимизировать и ограничивать срок их действия. Это делается в интересах модернизации производства, в соответствии с политикой развития компаний. Генеральный директор одной из них так характеризует ситуацию с профсоюзом и коллективным договором на своем предприятии: «*У меня с профсоюзом нет противоречий. Были в коллективном договоре лишние "хотелки" – я им объяснил, это можно, а это – нельзя. "Давайте на 3 года напишем договор", - "Нет, на год. Зачем Вам нужны бумажные обязательства, которые невыполнимы. Они ни мне, ни Вам не нужны. Лучше мало, но выполнить, чем много – но ни о чем". Я иду по этому пути».*

Подобную же позицию занимает другой собственник бизнеса среднего уровня: «*Например, на 2 года подписываешь коллективный договор. Через 2 года начинаешь переподписание. Профсоюзники кого-то выдвигают для согласований, начинаешь с ними бодаться на своих предприятиях. Как бодаться? Есть какие-то вещи, которые понимаются. На одном предприятии, как договорились, – я им зубы чиню, делаю протезы, устраиваю праздники и др. Так они пришли ко мне и говорят: "Мы хотим контролировать, как расходуются прибыль". Я им говорю: "Вы ничего не путаете?" ...Я всегда старался, когда предприятие приобретал, с профсоюзами сразу разбираться. Делать так, чтобы они были под контролем».*

Помимо коллективного договора на предприятии могут действовать и другие формализованные практики предоставления социальных льгот, когда все

работники компании поставлены в равные условия получения от предприятия социальных льгот: материальной помощи в форс-мажорных обстоятельствах для приобретения дорогостоящего лекарства, для проведения дорогостоящего лечения, материальной помощи в случае смерти близких и др.

В ряде компаний организованы специальные комиссии, комитеты или советы, в задачу которых входит рассмотрение подобных заявлений от своих работников и членов их семей, с целью их последующего удовлетворения. На некоторых из предприятий подобной деятельностью занимаются профкомы и руководители доверяют им принятие решений в этом направлении. Однако реализация СП по формальным правилам, по мнению одного из экспертов, напоминает «социалистические ритуалы», за которыми скрываются настоящие правила, регулирующие эту практику на самом деле.

К числу правил, которые реально регулируют СП на предприятии, относятся так называемые **неформальные правила**, по которым осуществляется распределение социальных льгот для разных групп работников.

Оценки, полученные в ходе интервью, указывают на то, что неформальные практики распределения социальных льгот для работников составляют не менее весомую часть при их регулировании, чем те, которые оговорены в коллективных договорах. Более того, многие позиции, описанные в коллективных договорах, работают на основе не явных правил, которые в коллективных договорах просто не озвучиваются.

Почему неформальные правила являются столь действенными и продолжают регулировать жизнь компании? Исследование дает ряд убедительных ответов на поставленный вопрос.

Действие неформальных механизмов реализации социальной политики в компании, по оценкам некоторых опрошенных, отвечают самой природе бизнеса, дает необходимую степень свободы в обеспечении конечной цели деятельности компании – достижения необходимых эффективных результатов: «*Если бизнес зарегулирован до предела, это уже не бизнес*, – замечает один из респондентов, топ-менеджер крупной компании. – *Бизнес требует наличие определенного люфта, в своих действиях. Бизнес не должен бегать за каждым согласованием, но действовать самостоятельно. Если директору нужно предпринять шаги по стимулированию определенных групп персонала, даже в ущерб другим, он должен это делать»*.

Ориентация российского бизнеса на действия по неформальным правилам, и не только в рамках своих компаний, естественна хотя бы потому, что все пространство взаимодействия бизнеса пронизано этими отношениями с начала и до конца: «*Если я действую по неформальным законам, то только потому, что все другие так действуют»,* – заявляет в своем интервью один из топ-менеджеров крупной финансово-промышленной группы.

Пространство реального распространения неформальных правил весьма широко и охватывает многие направления в СП, но самое главное – они бывают более эффективны, нежели формализованные практики: *«В корпорации собственники и топ-менеджеры разрываются между двух полюсов.* – убежден один из экспертов. – *По четным дням они говорят, что все будет формализовано, по нечетным – что формализация отменяется, и продолжают действовать по*

понятиям. Люди, которые работают в бизнесе, сумели преуспеть только потому, что овладели неформальными практиками. Переходить на чужое поле опасно. Это никому не выгодно. Я не вижу перспектив у формализации».

Некоторые респонденты из топ-менеджеров компаний, убеждены, что неформальные практики следует и дальше оставить как наиболее продуктивные для управления персоналом: *«Для пользы дела неформальное начало в деятельности компании должно преобладать. И во внутренних, и во внешних отношениях по законам меня никто ничего делать не заставит. Можно издать постановление, но мои юристы всегда докажут мою правоту. А если меня по-хорошему попросить, я все сделаю».*

Среди неформальных правил социальной политики, сложившихся в различных компаниях, можно выделить следующие:

- осуществление дифференцированной СП для «близких своих» и «дальних»; как следствие этого – предоставление более широких социальных преимуществ руководящему составу компании, по сравнению с ее рядовым персоналом (предоставление крупных беспроцентных кредитов на покупку квартиры, машины, обеспечение дорогостоящим лечением, и др.);
- преимущественное предоставление социальных льгот тем работникам, в которых наиболее заинтересована компания ;
- быстрое реагирование, минуя формально установленные ограничения, в ответ на просьбы со стороны руководящего состава;
- быстрое реагирование в форс-мажорных обстоятельствах, независимо от статуса работника;
- распространение предоставляемых льгот не только на работников компании, но и на членов их семей, например, оплата дорогостоящего лечения членам семей, оплата престижного и дорогостоящего образования детям и внукам и др.

Постепенно эти правила превращаются в нормы, которые регулируют ежедневную жизнь компании. Чем крупнее компания, тем большая вероятность того, что эти правила превратятся в императивные нормы, оспаривать которые никто не решается, даже если они предоставляются в ущерб тем формальным предписаниям, которые оговорены в коллективном договоре.

Практика неформальных договоренностей между топ-менеджментом компании, в лице ее директора, и другими представителями «близкого окружения» играют весьма существенную роль в социальной политике для «своих», хотя бы потому, что это дает возможность закреплять нужных лиц в компании, известным образом покупать их лояльность и информационную герметичность. Особый масштаб подобная практика получила в новых рыночных условиях, когда конкуренция за кадровые ресурсы приобрела широкий размах:

«Новым предпринимателям, чтобы сохранить свою команду, обучить ее и знать, что люди не сбегут, надо было проводить определенную «стабилизирующую» социальную политику. В то время бизнес был текучим, неустойчивым, многократно преобразовывался. В этих условиях человеку не было смысла долго задерживаться на одном месте. Люди ориентировались на текущие доходы. У директоров предприятий не было иного выхода, как вводить для своей

«дружины» особые правила, позволяющие «прикрепить» нужного человека к данному предприятию».

В отношении высшего руководства компании политика особых преференций может использоваться как своеобразная защита от ухода в собственный бизнес, по крайней мере, так считает один из собственников: *«Большая зарплата может стимулировать руководителя к выходу в самостоятельный бизнес. Особенно если человек с хваткой.... В этой ситуации мне выгодно его мягко отодвинуть на те позиции, где его озабоченность по поводу своей жизни будет ниже. Это менее опасно для моего бизнеса».*

Объясняя механизм преимущественной социальной поддержки своих руководителей, один из собственников имеющий диверсифицированный бизнес, видит в нем, прежде всего, тот инструмент, с помощью которого он может «привязать» к себе нужных менеджеров высшего уровня: *«От руководителя очень многое зависит. И эта ситуация диктует свои шаги. Мне важна материальная заинтересованность руководителя. Иногда я плачу ему зарплату, а человек стоит больше. Это расхождение может составлять тысячи долларов. Но я лучше людям меньше заплачу, хотя я знаю: его реальный доход в 2–3 раза выше той заработной платы, которую я плачу, а дам деньги на социальные траты. Тогда им не надо будет платить ни за покупку квартиры, ни за покупку машины, потому что это делаю я. После квартиры я даю возможность дачи строить, стараюсь их "завязать" землей на себе. У него нет свободных денег, но он имеет гараж в центре города, у него машина за 50 тыс. долл., и т.д. Может быть, в этом есть определенная неправильность, зато это позволяет мне управлять поведением».*

Как бы подтверждая слова собственника, один из экспертов усматривает в желании поддержки «стратегического ядра» со стороны собственников и топ-менеджеров еще более сложные мотивы, где немаловажную роль играет желание ощущать себя лидером: *«Зачем надо поддерживать "стратегическое ядро"? Есть люди, которым нужна команда, чтобы постоянно ощущать себя лидером. Это необязательно рациональное поведение. Таким людям скучно жить, осознавая, что он может подписать в своем кабинете только штатное расписание и установить оклады. Ему интересно купить окружение. Он это и делает, имеет право».*

Неформальные ресурсы топ-менеджера весьма часто распределяются в пользу «нужных людей» в силу того, что социальные преференции требуют определенных организационных усилий, значительного времени, имеют большой спрос, удовлетворить который непросто. А потому они не могут быть распространены на всех.

В таких условиях, лица, отвечающие за наиболее ответственные участки работы и демонстрирующие хорошие успехи в работе, передвигаются в «начало очереди», при предоставлении социальных льгот: *«У меня есть неформальный ресурс при распределении социальных благ. Ну как без этого!»* – восклицает один из руководителей. – *Когда строили дома, было 15% директорского фонда. Однозначно. Нужно начальнику цеха дать квартиру, ну что делать, даем. Если он будет стоять в общей очереди, то он получит ее через 5 лет. Цех остановится».*

Иногда подобное передвижение гарантируется теми договоренностями, которые были достигнуты при приеме на работу. Может быть, они даже вносятся в

контракт. Однако содержание этого соглашения не знает никто, даже тот, кто отвечает за реализацию СП в компании, так как достигается они при взаимодействии «лицом к лицу с высшим руководителем компании: *«Различия между работниками в предоставлении социальных преференций не афишируются и они есть. А зачем это афишировать? С каждым представителем топ-менеджмента в компании есть свои персональные договоренности, и я могу даже о них не знать. Все определено контрактом, который заключен. Условия контракта у каждого индивидуальные. И это не принято обсуждать».*

Регулирующая сила нормы под названием «поддержка своих» бывает столь значительной, что те, кто пытается достичь социальных благ с помощью собственных усилий, могут восприниматься в компании с известной долей подозрительности. Поэтому быть зависимым от компании оказывается спокойнее, чем быть от нее независимым: «*До сих пор брать деньги на отпуск у фирмы норма. Более того, когда менеджер покупает квартиру за свой счет, он может нарваться на подозрение, что деньги своровал. Нормальные люди на свои деньги квартир не покупают, а покупают их на деньги корпоративные».*

В некоторых компаниях расширение социальных льгот для избранных групп персонала диктуется не только принадлежностью к управленческому ядру, но и охватывает более широкий круг лиц, незаменимых специалистов, которых трудно найти на рынке труда.

На позиции незаменимых специалистов нередко находятся и финансовые работники компании или лица, обладающие информацией. Иногда предпринимаемые траты оказываются меньшими, по сравнению с теми убытками, которые могут принести компании нелояльное отношение к ней людей, обладающих эксклюзивной информацией о внутренних процессах: *«Руководителей и ценных специалистов, например, в финансовой сфере, нельзя обижать. Поэтому в "прикорме" у компании часто находятся финансисты, принимающие решения или их контролирующие. Это круг людей, обладающих информацией».*

Размах неформальных практик в реализации СП неизбежно приводит к существенной дифференциации доступа к социальным благам. Уровень дифференциации в предоставлении социальных благ бывает иногда столь велик, что вызывают недоумение даже у лояльно настроенных к компании лиц: *«Это все очень тонко – блага для разных групп персонала. Различия, конечно же, сохраняются,* – считает один из респондентов. – *Больший доступ имеют более высокие уровни персонала, управленцы. Больше денег инвестируется именно в высший управленческий персонал, в руководство. Все получают свое, но дифференциация серьезная, я даже удивился, что она столь значительная. Я этого не ожидал. Теперь я в этом убеждаюсь каждый день».*

Одновременно проведенное исследование позволяет выделить ряд компаний, которые идут по пути отказа от дифференциации, объясняя это разными механизмами, но основной из них – высокий уровень доходов управленцев в компании. По крайней мере, один из руководителей компании Свердловэнерго комментирует эту ситуацию следующим образом: «*VIP-программ у нас в компании не существует в принципе. РАО о нас хорошо позаботилось. Результаты работы менеджеров первой категории, к которой мы относимся, измеряются размерами*

прибыли предприятия. Бонусы настолько серьезные, что нет никакого смысла ввязываться в какие-то другие социальные программы».

Определенная часть руководителей, которые не идут по пути дифференциации, особо подчеркивают, что, видимо, этот путь в будущем стоит менять.

Если оценивать долю компаний, в которых доминирующую роль в СП играют неформальные практики, то они составляют примерно три четверти среди выступавших объектом нашего исследования. Чем крупнее и богаче компания, тем в большей степени можно прогнозировать жесткую иерархичность внутренних отношений, которая порождает выраженную дифференциацию доступа к тем или иным социальным преференциям.

Сегодня российский бизнес строится усилиями конкретных людей, а следовательно, социальная политика, построенная на принципах равенства и унификации, оказывается неэффективной.

Неформальные практики предоставления различных социальных льгот являются весьма прагматичным управленческим инструментом. Они позволяют удерживать в компании особо дефицитных работников, которых не так легко отыскать на рынке труда. Реже неформальные практики служат для вознаграждения приближенных к руководству, причем иногда даже не столько за их реальный вклад в деятельность компании, сколько за способность молчать.

Контроль «снизу» за неформальными практиками развит слабо, но все же его присутствие заставляет руководителей быть осмотрительными. Поэтому в ряде случаев для включения механизма получения социальных льгот вне очереди нужны формальные основания.

Уровень дифференциации социальных льгот для различных групп персонала остается весьма высоким. Причины – необходимость удержания персонала, желание иметь преданную и лояльную команду, в которой руководитель мог бы чувствовать себя лидером. Не следует расценивать подобную политику исключительно как стремление купить лояльный персонал, скорее это естественный механизм удержания профессионалов, которые должны осознавать, что ради них компания делает больше, чем для остальных, только для того, чтобы удержать их на данной работе. Однако в проигрыше оказываются те, кто не может рассчитывать на свою уникальность и не приближен к управленческой иерархии компании. Таких в компании большинство, поэтому проигравших всегда больше, чем выигравших.

Итак, проведенный анализ позволяет говорить о том, что неформальные правила в предоставлении социальных льгот фактически являются дополнительными управленческими рычагами, позволяющими обеспечивать управляемость компании и прежде всего ее руководящего состава. Неравенство доступа к социальным льготам дает руководству компании дополнительные возможности стимулировать работу тех, в ком компания заинтересована в первую очередь.

Сложившиеся неформальные практики, по сути, легитимизированы в компаниях через процедуру заключения трудовых контрактов, что еще раз свидетельствует о том, что они выступают важным и незаменимым мотивационным стимулом для руководящего персонала. В то же время

формальные процедуры и правила, закрепляемые, прежде всего, посредством принятия коллективных договоров, в большей степени защищают рядовой персонал. В некоторых компаниях публично провозглашается равенство доступа к социальным преференциям, хотя сторонники подобного подхода все чаще склоняются к идее, что от этой идеологии со временем придется отказаться.

Безусловно, описанные тенденции не являются окончательными и доказанными. Следует провести еще не одно исследование, чтобы убедиться в том, что вскрытые закономерности являются устойчивыми. Но сегодня ясно одно: без понимания внутренних законов деятельности компании мы никогда не сможем понять, почему так, а не иначе ею проводится социальная политика.

5.8. Внутренняя социальная политика компаний в перспективе: сужение, расширение, реструктуризация?

Оценки, полученные в ходе интервью, позволяют говорить о том, что между представителями бизнеса и экспертным сообществом практически нет большого разброса в прогнозных оценках будущего внутренней корпоративной социальной политики. Большинство опрошенных предсказывают дальнейшее увеличение социальных инвестиций со стороны не только крупного, но среднего и даже малого бизнеса в Свердловской области.

Определяющим для подобного прогноза является убеждение в том, что экономика области в случае благоприятной конъюнктуры должна развиваться, а следовательно, будет расти социальная активность бизнеса во всех возможных направлениях.

Наряду с прогнозами расширения СП компаний, если не произойдет резкого уменьшения их прибыльности, представители бизнеса не исключают возможности реструктуризации социальных инвестиций. *«Думаю, что социальные инвестиции будут продолжать плавно расти, если будет сохраняться финансовая стабильность предприятия. Катаклизмы, связанные с рынком, с ценами, их обвал, хочешь не хочешь, приведут к сужению социальных программ. Нам придется перекраивать их по-новому. Реструктуризация отдельных направлений возможна. Но затраты на спорт, на культуру, на детей, безусловно, будут расти. Это объективно, и это совпадает с нашими целями»,* – убежден заместитель директора по общим вопросам и по социальным проектам УГМК-холдинга Александр Давыдов.

На возможность реструктуризации социальных инвестиций в перспективе указывает и Борис Минеев, руководитель отдела информации и связям с общественностью на Уралвагонзаводе, который напрямую связывает этот процесс не только с общими экономическими тенденциями, но и с возможным изменением формы собственности данного предприятия. В настоящее время Уралвагонзавод является государственным унитарным предприятием, но его превращение в АО может повлечь за собой принципиальное изменение в проводимой СП сегодняшнего дня: *«Я думаю, что есть общая экономическая тенденция, которая состоит в том, что в перспективе общее число социальных направлений, по которым будет оказываться поддержка, должно уменьшаться. Но помощь внутри оставшихся направлений будет полнее. Если мы станем АО, мы будем*

вынуждены играть по другим правилам. И эти правила зачастую будем определять не только мы сами. Мы будем вынуждены считаться с мнением инвесторов, мы будем вынуждены считаться с тем, что цена каждого принимаемого решения, в том числе социального характера, становится определяющей. Мы, я думаю, вынуждены будем, когда придет хозяин-собственник, отсечь непрофильные расходы или оптимизировать их».

Стратегия развития СП в компаниях не означает, что социальные инвестиции не будут рационализироваться. Основная задача компаний в перспективе – найти новые формы осуществления СП, позволяющие снизить бремя своих социальных затрат. Именно так считает представитель компании СУАЛ–«РЕНОВА» Константин Цыбко: *«Вряд ли новая инфраструктура на наших предприятиях будет сильно развиваться. Нам бы старое сохранить. Есть такой механизм – партнерство. Он будет активно развиваться. Мы уже испробовали этот механизм на примере организации отдыха, когда привлекли к партнерству дома отдыха. Не обязательно иметь свой дом отдыха. Можно привлечь тех, кто его имеет, к сотрудничеству. Приведу пример: нас в Сочи просто обожают. Есть не очень кассовые сезоны, когда мы людям за копейки покупаем путевки – они с удовольствием их берут. Когда отпуск зимой или поздней осенью. Партнеры готовы нас обслуживать фактически по себестоимости. Это и им выгодно. Если они выстроят схему отношений с нами, они будут хорошо жить. И нам не надо ничего создавать. Хотя мы полностью обеспечиваем всех путевками. И по затратам это более эффективно».*

Собственник компании «AVS-Group», объединяющей более 90 предприятий, Валерий Савельев ставит СП компании в один ряд с другими направлениями ее деятельности. Он уверен, что сегодня нет оснований для прогноза о существенном снижении уровня социальной активности, тем более, что компания имеет план перспективного развития до 2015 г., который предусматривает дальнейшее развитие деятельности компании в социальной сфере. Это не исключает возможной корректировки социальных показателей, которые будут изменяться в соответствии с теми принципами, которые уже сложились в компании. Один из таких принципов – рационализация затрат и перевод социальной инфраструктуры компании на самоокупаемость.

Полученные экспертные оценки более осторожны и напрямую увязывают размеры социальных инвестиций компаний с имеющимися экономическими ресурсами: «*Вклады в социальную политику будут расти до тех пор, пока растет экономика»*, – считает известный екатеринбургский эксперт Алексей Глазырин.

5.9. Основные выводы

Анализ практик реализации внутрикорпоративной СП позволяет сделать некоторые общие выводы о роли этой политики для работников компаний и для общества в целом.

Из всех субъектов социальной политики, действующих в российском обществе, бизнес многие задачи своей внутренней социальной политики решает весьма эффективно.

В известном смысле внутренняя СП для бизнеса с советским прошлым является не просто «социалистическим придатком», а выступает в качестве инструмента, позволяющего решать задачи управления персоналом, повышать стабильность внутрикорпоративной ситуации, формировать позитивный имидж компании, развивать корпоративную культуру. Предприятие, в особенности со значительным числом работающих и давней историей, – это достаточно инерционный социальный институт, резкая перестройка которого может привести к непредсказуемым последствиям. И бизнес со времени научился это понимать. Важным аргументом в пользу сохранности традиционных форм СП продолжает оставаться то обстоятельство, что внутренняя СП осуществляется фактически за счет сдерживания роста размеров оплаты труда. Как бы парадоксально ни выглядел тезис об использовании на цели внутренней СП средств, недоплаченных в виде заработной платы, скорее всего, он близок к реальности. Также не следует думать, что денежная компенсация была бы в случае с крупными компаниями менее затратной. Скорее всего, затраты компании могли бы быть значительно выше, если бы она шла по пути предоставления денежного эквивалента социального пакета всем работникам, учитывая то, что это должно распространяться по единым стандартам на всех работающих.

Механизмом воспроизводства традиционных направлений внутренней СП в индустриальном секторе экономики продолжает оставаться социальная память о том времени, когда социальные льготы выступали средством справедливого поощрения работников. Превращение СП в обезличенный инструмент рядовыми работниками в этой ситуации не воспринимается и не поддерживается. Это заставляет компании возвращаться к тем формам социального вознаграждения, которые привычны и отвечают ожиданиям работников. Опыт «нецелевого» использования монетизированных корпоративных льгот, когда, например, вместо затрат на отдых полученные работниками дополнительные деньги тратились на текущее проживание, заставила компании значительно сузить контингент работников, на которых распространяется практика поощрения деньгами вместо социальных благ в натуральном выражении.

Новый средний бизнес в большинстве своем фактически занял либеральную позицию в отношении своей социальной ответственности перед работниками. Но произошло это благодаря большому предложению на рынке труда работников с невысокой квалификацией, востребуемых таким бизнесом. Именно поэтому торговые и строительные компании обходятся фактически весьма небольшим пакетом социальных льгот, несколько увеличивая возможности дополнительного вознаграждения для ценных работников и менеджмента. Одновременно эта страта бизнеса все в большей степени осознает выгодность вложений не просто в образование персонала, а в развитие корпоративной культуры.

За прошедшие 15 лет многие компании научились не просто реализовывать привычный набор социальных мер для своих работников, но стали разрабатывать и реализовывать долго- и среднесрочные программы, создавать специальные институты, помогающие проводить социальную политику более эффективно.

Реализуя с помощью СП цели своего развития, бизнес поступает как вполне прагматичный, а не патерналистский субъект.

Проводя развернутую внутреннюю социальную политику, бизнес через членов семей работников вносит свой посильный вклад в стабилизацию социальной ситуации во всем российском обществе. Предоставляя своим работникам более качественные образовательные, медицинские, культурные услуги, реализуя программы поддержки своих ветеранов, бизнес фактически формирует новые социальные стандарты, которые потом транслируются обществу через самих работников и членов их семей. Это вынуждает местное сообщество повышать качество деятельности своих институтов, заставляет их искать новые направления такой деятельности и способы ее осуществления. Выработка новых социальных образцов в свою очередь способствует формированию новых ценностей, которые со временем начнут регулировать жизнь всего российского общества.