

Опубликовано:

Балабанова Е.С. Властные отношения в системе управления человеческими ресурсами в организации // Модернизация экономики и глобализация : в 3 кн. / Отв. ред. Е.Г. Ясин. М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2009. Кн. 2. – С. 98-105.

Властные отношения в системе управления человеческими ресурсами в организации

Балабанова Е.С.
ГУ-ВШЭ

Одним из важнейших изменений в сфере трудовых отношений в России последних 15 лет стала ликвидация государственной монополии на рынке труда, что означало для многих расширение свободы выбора, разнообразие трудовых и, в целом, жизненных стратегий. Однако властные отношения в сфере занятости, которые создают потенциал для нарушения прав работников, консервации и углубления социально-экономического неравенства, по-прежнему остаются актуальной проблемой.

Отношения власти рассматриваются, во-первых, в аспекте организации системы управления на предприятии. Такое «позитивное» проявление власти часто называют «властью для...» [См., например, Simon, Oakes, 2006] – способностью мобилизовать ресурсы для достижения поставленных задач, оказывать влияние на других участников социальных взаимодействий. Эмпирически проявления такой власти фиксируются через степень централизации системы управления в организации, участия работников в принятии решений, наличие и эффективность механизмов защиты их трудовых прав. В таком измерении организационная культура может тяготеть к «демократическому» либо «авторитарному» типу.

Другой аспект властных отношений связан с веберовской традицией понимания власти как способности в рамках социального взаимодействия одних акторов навязывать свою волю другим, осуществлять принуждение, несмотря на сопротивление. Такие проявления власти часто называют «негативной» «властью над...». Это измерение организационной культуры в аспекте партнерского либо инструментального («эксплуататорского») отношения руководства к работникам. Социальной базой такого рода властных отношений в организации является ресурсная зависимость работника от работодателя, которая проявляется, с одной стороны, в малом количестве доступных работнику альтернативных взаимодействий, в рамках которых он может получить необходимые ему ресурсы жизнеобеспечения, с другой – в заменимости работника для работодателя – относительно низких транзакционных издержках на найм, увольнение, подготовку новых работников.

Контролируя доступ зависимого работника к экономическим ресурсам, работодатель получает возможность контролировать его поведение, а именно: 1) ограничивать мобильность; 2) минимизировать вознаграждение за труд; 3) минимизировать издержки на обеспечение условий труда; 4) обеспечивать дополнительные услуги и действия в пользу работодателя / руководства, выходящие за пределы прямых служебных обязанностей работника. Этот контроль может осуществляться путем манипулирования вознаграждениями и санкциями, в соответствии с чем мы можем выделить две основные формы контроля поведения зависимого работника: власть-принуждение и власть-торг [Подробнее см.: Балабанова, Экономические основания, 2006].

Осуществление власти второго типа – «власти над...» – стало предметом нашего анализа 80 углубленных интервью, собранных на первом этапе реализации исследовательского проекта «Социальная организация российского бизнеса» (рук. А.Г. Эфендиев, ГУ-ВШЭ) в мае-июне 2007 г.

Уже предварительный анализ текстов интервью позволил предположить существование разных типов организационных культур и соответствующих им проявлений властных отношений в рамках одних и тех же организаций. Так, на одном из пищевых предприятий менеджеры среднего и высшего звена отмечали высокую степень своей социальной защищенности, хорошие условия труда, наличие перспектив профессионального и карьерного роста, «партнерское» отношение к себе со стороны начальства. По словам бренд-менеджера этой компании, из социальных льгот, которые хотелось бы ей получать, является организация фитнес-клуба на рабочем месте, страховка – *«это бы повысило общее удовлетворение от работы. Сотрудники бы почувствовали заботу о себе со стороны компании»*. И совсем иной взгляд на трудовые отношения представлен в интервью рабочих производственных цехов того же предприятия – жесткий контроль, произвольная система штрафования, тяжелые условия труда и чувство полного бесправия в отношениях с работодателем.

Эти две «картины мира» легли в основу идеи типологизации властных отношений в бизнес-организациях. На наш взгляд, из множества переменных определяющей для формы властных отношений в организации является ресурсная обеспеченность работника. В двух верхних квадрантах рис. 1 находятся обладатели дефицитных и востребованных на рынке труда ресурсов, среди которых преобладают менеджеры, специалисты, высококвалифицированные рабочие. В двух нижних – представители массовых профессий, работники с низким и средним уровнем квалификации, шансы которых на получение престижных и высокооплачиваемых рабочих мест весьма невелики.

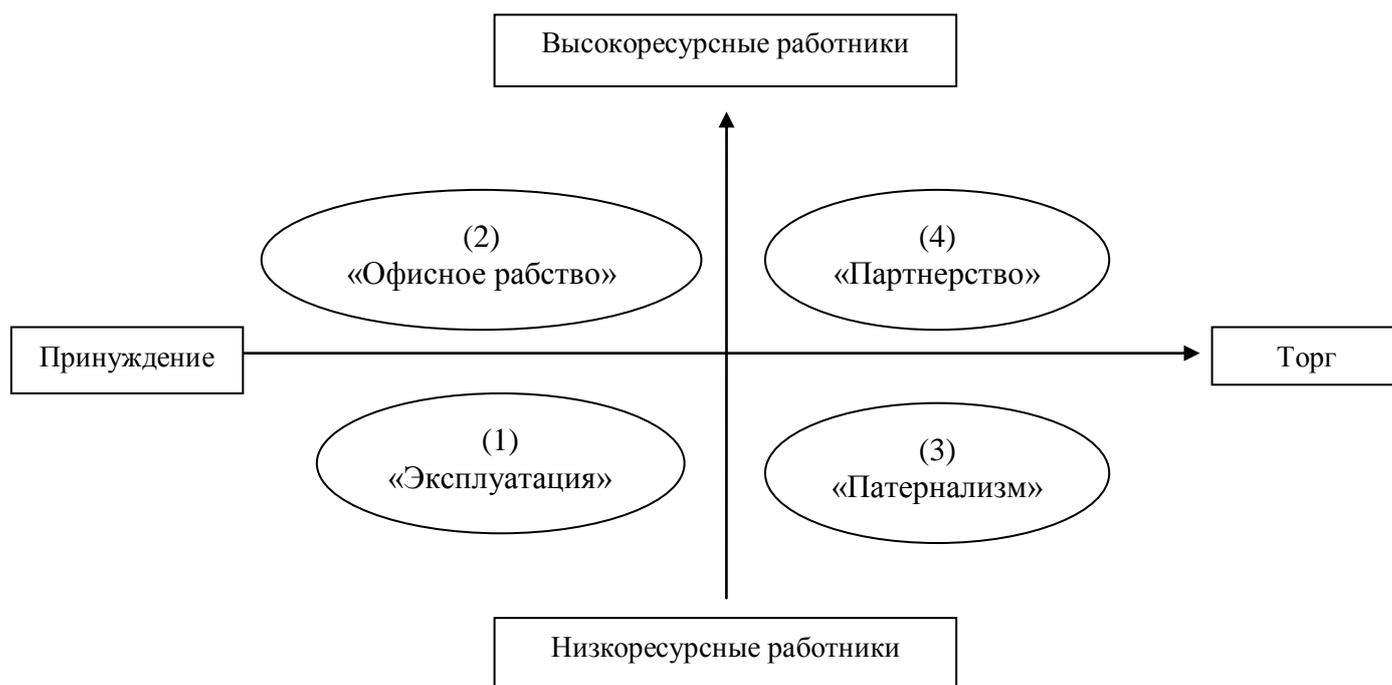


Рис. 1. Типы властных отношений в организации.

«Власть-принуждение», разновидности которой представлены в двух левых квадрантах, предполагает манипулирование поведением зависимого преимущественно путем санкций, главной из которых является угроза лишений – прекращения доступа к ресурсам. Осуществление такой власти основано на инструментальном отношении к работнику как к средству, ее объектами являются легко заменимые для работодателя работники, среди которых существует высокая конкуренция за рабочие места. Не неся ощутимых издержек на найм и увольнение, работодатель не ориентирован на удержание работников, исповедуя принцип «не нравится – уходи». Власть-принуждение с наибольшей вероятностью будет применена к нелояльным участникам взаимодействия, она предполагает низкий уровень организационной приверженности. В связи с тем, что в таких организациях нередки произвол работодателя, открытые нарушения трудовых прав работников, эти организации, представляя наиболее «проблемные» в социальном плане сегменты рынка труда, являются и наиболее закрытыми – как для государственных контролирующих органов, так и для исследователей.

Власть-принуждение типа (1) «Эксплуатация» наиболее часто применяется к заменимым рабочим массовых профессий. Она характерна для неформального сектора экономики, в отраслевом разрезе – для строительных, торговых организаций, обрабатывающих отраслей, предполагающих обезличенный труд, организованный по принципу «конвейера». *«Я убежден, что в российских организациях действует только метод кнута и пря-*

ника. Это премии и штрафы. К низшему персоналу можно относиться только так» (директор производства на пищевом предприятии, Москва). Именно в таких организациях люди в наибольшей степени чувствуют себя бесправными «винтиками», от которых ничего не зависит. *«Поощрения не приняты, а наказаний море. В соответствии с волей начальника. Возможностей повлиять на доход просто нет. Плохие условия труда. Несправедливая оплата, нежелание руководства слушать и помогать, многие вопросы, которые зависят не от нас, не решаются, а штрафуют нас. Мнение сотрудников никого не волнует. Смотрят как на пустое место. Премий у нас вообще нет. Как работаешь, все равно одно и то же получишь. Некоторые вообще не работают, спят в раздевалках, этого не видят или не хотят замечать, а получают все одинаково. А ты только присядешь, как назло, именно тебя и заметят»* (оператор, там же).

Из всех четырех типов властных отношений здесь минимальный уровень социальной защищенности. Как отметила в интервью директор департамента по работе с персоналом того же пищевого предприятия, Компания вынуждена быть социально ответственной, чтобы удержать работников. Там же, где существует очередь на вакансию, можно быть неответственным: *«Там, где можно эксплуатировать персонал, мы эксплуатируем»*. Высокий конфликтный потенциал таких отношений заключается не только в отмечаемых рабочими плохими условиях труда и «несправедливом» уровне оплаты, но и в том, что это бесправие существует на фоне ярко выраженных патерналистских ожиданий рабочих [Темницкий, 2004].

Менее очевидно проявление власти-принуждения в типе отношений (2) «Офисное рабство». На первый взгляд, наше определение власти, данное выше, исключает возможность возникновения ресурсной зависимости высокоресурсных групп работников. Однако отношения власти возникают в случае, если позиция работодателя оказывается значительно сильнее позиции работника. Это происходит, например, если работодатель способен предложить уровень заработной платы, значительно превышающий средний по рынку для специалистов определенного профиля. Другой вариант – высококвалифицированный специалист, длительное время проработавший в компании и являющийся носителем уникальных, но трудноконвертируемых умений и знаний, за которые он не может получить столь же высокой оплаты, как в данной организации. В категорию «офисных рабов» нередко попадают и молодые специалисты, обладающие высоким образовательным, интеллектуальным потенциалом и достигательскими ориентациями, но не имеющие опыта работы и соответственно представляющими невысокую ценность для работодателя.

«Офисный» вариант эксплуатации отличается от рассмотренного выше типа властных отношений тем, что это в значительной степени моральная эксплуатация, атмосфера

унижения, сознательно культивируемая руководителями [Алексеев, 2006]. Приметой времени стали махинации работодателей с испытательными сроками при найме офисного персонала, позволяющие держать низкий уровень оплаты труда и увольнять работников, не неся при этом издержек; тотальный контроль, в том числе с использованием систем видеонаблюдения; неограниченные рабочая неделя и должностные обязанности работников, не предполагающие адекватной материальной компенсации, а выполняемые под страхом увольнения, снижения заработка или «отлучения» от неформальных каналов распределения.

Отметим, что нелегитимность власти, характерная для обоих рассмотренных выше типов, хотя и обладая высоким конфликтным потенциалом, достаточно редко приводит к прямому противостоянию работника и работодателя. Нелояльные работники в гораздо большей степени ориентированы на уход, смену места работы (часто оказываясь при этом в «ловушке» нестабильной занятости). Не имеющие же возможностей выхода из организации чаще практикуют саботажные действия (низкое качество работы, нарушения трудовой дисциплины, воровство и т.п.), чем пытаются изменить «правила игры» в свою пользу. Для последнего они просто не видят оснований, зная, что даже на их «плохие» рабочие места найдется достаточно желающих.

«Власть-торг», разновидности которой представлены в двух правых квадрантах рисунка, представляет способ осуществления власти путем обещания некоторых вознаграждений – расширения доступа к ресурсам, предоставления дополнительных благ, и предполагает упор на механизмах стимулирования желательного поведения работника. Ключевым для типов (3) и (4) является то, что они складываются в условиях конкуренции работодателей за работников, следовательно, ориентированы на удержание работника в организации. В отличие от власти-принуждения, отношения типа (3) и (4) предполагают большую роль немонетарных методов стимулирования работников, достаточно высокий уровень организационной приверженности и легитимность власти.

Властные отношения типа (3) представлены «патерналистской» культурой управления. В них вступают как низкоресурсные работники, так и низкоресурсные работодатели. Первые не могут конкурировать на рынке труда за высокооплачиваемые и перспективные рабочие места, вторые – за хороших работников. К такой категории работодателей относятся, например, многие аграрные и постсоветские промышленные предприятия, находящиеся в кризисном состоянии и наиболее сильно страдающие от дефицита и низкого качества человеческих ресурсов. *«Основные нарушения – это прогулы, пьянство, хищения ... Хочется расстаться с работником, но тогда реально может остановиться производство, нечем заменить, не хватает людей. Вот и приходится пьяниц держать... В срав-*

нении со средней зарплатой по городу, мы ниже на 40%» (начальник отдела управления персоналом и оплаты труда на пищевом производстве, Пермь).

Такие работодатели удерживают низкоресурсных работников «внимательным» отношением начальства к проблемам работников, «стабильностью», «хорошим коллективом» и системой социальных льгот, компенсирующих низкий уровень оплаты труда. *«К плюсам относятся, прежде всего, стабильность. Я знаю, что завтра меня не выгонят. Стабильность зарплаты, пусть у меня не самая высокая зарплата, но я знаю точно, когда и сколько получу. Еще хотелось бы отметить хороший коллектив, здесь душевно и комфортно работать»* (ведущий дизайнер, пищевое производство, Пермь). *«Зарплата, конечно в среднем ниже, чем на рынке, но у нас есть социальный пакет, что очень важно». «Некоторые специальности у [работодателей-конкурентов] более привлекательны, но у нас все происходит по трудовому законодательству, все в белую»* *«Конкурируют с нами только частники, но ведь у них нет социалки. Молодежь, конечно, убегает туда, но ведь они об этом пока не думают»* (руководители подразделений, компания в сфере коммунального хозяйства, Пермь). При этом низкий уровень заработной платы, задержки выплат и плохие условия труда преподносятся работникам как «временные трудности», а большой разрыв в уровне зарплат рядовых работников и руководства, практика неоплачиваемых переработок или оказания начальству неформальных услуг – как естественная плата за «заботу» руководителей предприятия о своих работниках.

Именно в патерналистском типе проявляется одна особенность властных отношений: эффективное подчинение предполагает осуществление контроля не только над поведением, но и над сознанием. Отношениям власти патерналистского типа при наличии высокой дистанции власти сопутствует наличие системы моральных обязательств работников по отношению к руководству, которая создает видимость непротиворечивости их интересов, маскирует властные отношения под реципрокные. Эта стратегия ослабляет потенциал оппозиции произволу руководства, обеспечивает лояльное отношение работников к его неэффективной и незаконной деятельности; снижает притязания работников к размеру заработной платы и условиям труда. В таких организациях сохраняется выработанная еще в условиях советских трудовых отношений риторика «добротного начальства». Причем, риторика благодарности распространяется не только на диапазон особых льгот и привилегий, которые благодаря ему получает работник. Чтобы оказаться «добрым начальником», достаточно просто выполнять свои прямые профессиональные обязанности и не нарушать права работников (например, отремонтировать душ в общежитии предприятия или не сократить после выхода из декретного отпуска) [См.: Балабанова, Социально-экономическая, 2006. С. 253-254]. Как правило, на предприятиях такого типа существуют

профсоюзы, но никто не рассматривает их как институт защиты коллективных интересов работников: ведь противоречий «не существует», а об интересах работников лучше всего позаботится начальство. Профсоюзам, таким образом, отведена исключительно социально-обслуживающая функция. *«Да, я член профсоюза. Его работа меня устраивает. Очень много он всего организует. Дети в лагеря ездят, на теплоходе нас катали... Даже организовал прошлой осенью поход за грибами. Очень хорошо, мне очень нравится»* (укладчица на кондитерской фабрике). *«С 2004 года профсоюз возглавила наш ведущий специалист по труду. Сразу больше доверия у работников стало. Отмечаем праздники в коллективе: общегосударственные, День работника пищевой промышленности, Новый год, 8 марта»* (начальник отдела управления персоналом и оплаты труда, там же).

Наконец, властные отношения (4) «партнерского» типа формируются в процессе взаимодействия высокоресурсных работника и работодателя. Работник, востребованный на рынке труда и труднозаменимый для работодателя, имеет, по терминологии А. Хиршмана [Hirschman, 1970], достаточно возможностей «выхода» из организации, приобретая, таким образом, и силу «голоса» в определении условий социальных взаимодействий с работодателем. Прежде всего, это менеджериальное звено, специалисты и рабочие высокой квалификации. *«Особая категория – это экскаваторщики, у них ювелирная работа...»* (начальник транспортного цеха, компания в сфере коммунального хозяйства). Эти отношения выстраиваются также в тех случаях, когда на предприятии существует развитая система защиты коллективных интересов работников. В этом случае последние также приобретают достаточную «переговорную силу» в диалоге с работодателем, тем самым снижая его властный потенциал.

В партнерском типе отношений наблюдается стремление не просто удержать работника, но инвестировать в него, предоставить ему возможности профессионального развития в рамках данной организации (система обучения, планирования карьеры). *«Уже несколько месяцев я ищу специалиста к себе в отдел. Дело в требованиях к потенциальному работнику. Я готов искать нужного человека несколько месяцев, лучше взять наверняка такого специалиста, который будет профессионально состоятельным, которого можно будет учить и рассчитывать на него в будущем»* (начальник учебно-методологического центра страховой компании). Социальные льготы в рамках таких отношений имеются «по умолчанию», однако рассматриваются, в отличие от патерналистских отношений, не как способ «поддержать слабых», а как средство «привлечь лучших». На работников этих категорий распространяются и дополнительные «компенсации по статусу» (оплата мобильного телефона, предоставление служебного автомобиля), корпоративные абонементы на занятия в фитнес-клубе и нематериальные методы стимулирования в виде «особых усло-

вий» (первоочередный выбор графика отпусков, предоставление свободного графика работы). Кроме того, только в таком типе властного взаимодействия наблюдаются примеры реального участия работников в управлении организацией, то есть «власти для...», влияния в организации.

Итак, предложенная нами типология властных отношений в организации исходит из понимания власти как способности к принуждению, основанной на ресурсной зависимости одного из участников социального взаимодействия. Наиболее явно властные отношения проявляются в форме власти-принуждения, которой соответствуют типы «Эксплуатации» и «Офисного рабства». Власть-торг предполагает более благоприятные позиции работника по причинам 1) слабости самого работодателя («Патернализм»); 2) силы работника («Партнерство»). «Партнерский» тип отношений, строго говоря, является не столько типом властных отношений, сколько результатом «торга» работника и работодателя за взаимовыгодные условия социальных взаимодействий. Именно последний тип отношений наиболее перспективен для обеспечения как высокой степени социальной защищенности работника, так и обеспечения условий его эффективной работы, личностного и профессионального развития.

Список литературы

1. Алексеев Н.С. Мотивация страхом, или практическое приложение «Теории Х» для отечественного среднего класса // Управление развитием персонала, 2006. № 3.
2. Балабанова Е.С. Социально-экономическая зависимость как феномен сознания и стратегий поведения населения современной России : Дисс. на соиск. уч. степ. д.с.н. Н. Новгород, 2006.
http://www.ecsocman.edu.ru/images/pubs/2007/11/22/0000316404/8_GLAVA_4.3.pdf
3. Балабанова Е.С. Экономические основания социальной власти: теоретическая модель социально-экономической зависимости // Социологические исследования, 2006. № 1.
4. Темницкий А.Л. Ориентации рабочих на патерналистские и партнерские отношения с руководством // Социологические исследования, 2004. № 6.
5. Hirschman A.O. Exit, Voice, and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations, and Strategies. Cambridge, Massachusetts and London: Harvard University Press, 1970.
6. Simon B., Oakes P. Beyond dependence: An identity approach to social power and domination // Human Relations, 2006. Vol. 59. No. 1.