
РОССИЙСКИЙ ЧЕЛОВЕК В ПОСТСОВЕТСКИХ УСЛОВИЯХ

Социально-кадровая политика российских предприятий¹

И.Б. ГУРКОВ, О.И. ЗЕЛЕНОВА, А.А. МУТОВИН

В статье поднимается проблема соотношения бизнес-стратегии фирмы и ее социально-кадровой политики, рассматриваемого с точки зрения подхода «стратегического соответствия» (strategic fit). На основе результатов проведенного исследования авторами предложена типология социально-кадровой политики (СКП) российских предприятий, определены основные черты выделенных типов СКП, проанализирована их взаимосвязь со стратегическими типами предприятий. Выявлено наличие серьезного разрыва между бизнес-стратегией и социально-кадровой политикой российских фирм. Отмечено, что ситуация «стратегического соответствия» не достигается автоматически, а является результатом целенаправленных действий менеджмента фирмы, комбинирующих отдельные параметры социальной и кадровой политики для достижения наиболее устойчивых результатов.

Постановка проблемы

Принцип соответствия общей стратегии фирмы и ее социально-кадровой политики является аксиомой современного менеджмента. Определение параметров оптимального соотношения бизнес-стратегии фирмы и ее кадровой политики действительно позволяет достигать максимальной эффективности обоих параметров. Данное положение постулируется в текущей учебной и деловой литературе, заявляется на сайтах ведущих российских корпораций («Интеррос», АФК «Система» и т. д.). Услуги по «приведению бизнес-стратегии фирмы в соответствие с кадровой политикой» (и наоборот) предлагаются рядом консультационных центров. Одновременно, наряду с интересом к кадровой политике (социальным отношениям внутри фирмы), в последнее время растет внимание к параметрам социальной ответственности бизнеса, проводимой фирмами социальной политике, взаимоотношениям с социальной средой.

Однако в российской научной литературе отсутствуют развернутые исследования реального соотношения бизнес-стратегий и социально-кадровой политики

¹ Статья подготовлена по результатам исследования социально-кадровой политики российских предприятий, проведенного в рамках реализации Инновационной образовательной программы ГУ ВШЭ «Формирование системы аналитических компетенций для инноваций в бизнесе и государственном управлении» по теме «Бизнес-стратегии и социально-кадровая политика российских предприятий: отраслевой разрез» № 06-05-0005, а также при поддержке индивидуального гранта № 06-01-0061 ГУ ВШЭ и гранта факультета менеджмента ГУ ВШЭ.

фирмы, где оба параметра принимаются как управляемые. Это тем более странно, учитывая, что подобные исследования широко проводятся в странах СНГ, например, на Украине [*Горбатовская, Бойченко*] и в странах Восточной Европы [*Stütting* 2003].

Проблема соотношения бизнес-стратегий предприятий и социально-кадровой политики применительно к России традиционно исследуется в двух аспектах (выделим наиболее значимые работы, написанные в соответствии с общепризнанными методологическими стандартами):

социальные аспекты реструктуризации предприятий [*Friebel, Guriev* 2000; *Standing* 1996; *Grosfeld et al.* 1999; *Brown, Earle* 2001, 2002; *Moers* 2000];

взаимоотношения внутри предприятий при реализации стратегий [*Clarke* 1995, 1996а, 1996б].

Если первый подход опирается на микроэкономический инструментарий (эконометрические методы) и анализирует в основном композитные процессы, то второй подход базируется на этнографическом инструментарии (качественные монографические исследования) и анализирует социальную динамику на уровне средних и малых групп.

В обоих подходах в минимальных размерах присутствует предприятие как субъект (а не только объект) хозяйственной и социальной деятельности, игнорируется целесообразность отбора вариантов развития предприятия.

Попытка преодоления ограничений указанных выше подходов предпринята в последнее время в нескольких интересных работах [Российская промышленность: институциональное развитие 2002; *Московская* 2003]. Тем не менее и в данных работах не используется инструментарий именно стратегического менеджмента, стратегии предприятий выделены нечетко.

Таким образом, основные цели нашего исследования были сформулированы следующим образом:

построение типологии бизнес-стратегий российских предприятий;

разнесение российских предприятий в соответствии с предложенной типологией, на основе доступных данных массовых опросов;

определение основных вариантов построения кадровых систем и социальных политик российских предприятий;

выявление основных типов соотношений бизнес-стратегий, кадровых систем и социальных политик.

Теоретические основы решения проблемы соотношения бизнес-стратегий и социально-кадровой политики предприятия

Общие принципы соотношения бизнес-стратегий и социально-кадровой политики фирмы

Анализ литературы приводит нас к констатации наличия двух взаимодополняющих подходов в описании соотношения стратегии и социально-кадровой политики фирмы: «стратегического соответствия» (strategic fit) и «стратегического растяжения» (strategic stretch).

Идея «стратегического соответствия» стратегии фирмы и ее социально-кадровой политики была выдвинута в начале 1980-х годов представителями Мичиганской школы [Tichy et al. 1982]. Социально-кадровая политика выступает здесь средством обретения одного из важнейших видов стратегических ресурсов фирмы – способностей и умений работников. Смысл «стратегического соответствия» – «естественное» соотношение отдельных параметров стратегии фирмы (целей, конкурентной позиции, интенсивности продуктовых инноваций) и элементов социально-кадровой политики (типа организационного климата, системы мотивации и контроля, параметров внутрифирменных коммуникаций и т. д.). Наиболее четко варианты возможных соответствий были продемонстрированы в работе Р. Шулера и С. Джексона [Schuler, Jackson 1987]. Модель «стратегического соответствия» активно использовалась на протяжении последних 15 лет как в нормативных, так и в дескриптивных работах. В результате структура «стратегического соответствия» стала восприниматься как сложная многоуровневая модель, которая может быть оптимизирована путем организационного развития [Barton, Obel 2003].

Однако уже в начале 1990-х годов «прямолинейность» модели «стратегического соответствия» подверглась серьезной критике. Еще в 1993 г. Г. Хамел и К. Прахалад [Hamel, Prahalad 1993] отметили, что несоответствие между ресурсами и амбициями (целями) ведет не только к инновациям в продуктах и услугах, но и к поиску более экономных методов организации основных функций. Таким образом, подход «стратегического растяжения» (strategic stretch) не отвергает в целом идею оптимальной организации, но обращает внимание менеджеров на наличие и достаточность «субоптимального решения».

Подход «стратегического соответствия», дополненный идеей «стратегического растяжения», был принят Г. Хамелом и К. Прахаладом как основная теоретическая парадигма. Соответственно, мы не ставили своей задачей оценить эффективность построения социально-кадровой политики в разных стратегических ситуациях, заранее постулируя, что какой-то один из вариантов является оптимальным. Скорее, мы пытались обнаружить общую закономерность выбора варианта социально-кадровой политики одновременно с поисками «степеней свободы» фирмы в данном вопросе.

Методика анализа бизнес-стратегий фирмы

Не меньшую сложность, чем выбор общей теоретической парадигмы анализа, представляло создание методики анализа бизнес-стратегии фирмы. Мы сознательно выбрали модель бизнес-стратегий, основанную на школе позиционирования [Минцберг и др. 2000]. Данный подход к стратегии является не единственным, но он в максимальной степени служит минимизации усилий при эмпирическом анализе. Действительно, согласно данному подходу основные действия фирмы предопределяются ее исходной позицией на релевантных рынках [Гурков 2004]. В нашей предыдущей работе [Гурков и др. 2004] мы ввели простую, но достаточно надежную метрику позиционирования фирмы – *соотношение качества и удельных издержек выступает главным параметром конкурентоспособности бизнеса*.

Таким образом, мы сформулировали следующие варианты сочетания качества и удельных издержек (рис. 1):

высокое качество и низкие издержки позволяют фирме успешно конкурировать в любой выбранной ею позиции (назовем такие фирмы *отличниками*);

высокое качество, достигаемое за счет высоких удельных издержек, оставляет фирме возможности конкурировать лишь на верхних сегментах рынка (назовем такие фирмы *ботаниками*);

низкое качество, сочетающееся с низкими издержками, может позволить фирмам конкурировать на нижних сегментах рынка (назовем такие фирмы *халявщиками*);

низкое качество, сочетающееся с высокими издержками, дает фирме мало шансов на успех (мы назвали подобные фирмы *провальными*);

наконец, в любой отрасли существует значительное число фирм, поддерживающих «среднее» качество при «средних» ценах.



Рис. 1. Основные типы позиционирования бизнеса

Обратим внимание на два важных аспекта проблемы. Прежде всего, не абсолютный уровень качества или издержек, а именно *представления руководства фирмы* об уровне данных параметров и превращают позиционирование в исходный пункт стратегических действий. Во-вторых, чем выше соотношение качество — удельные издержки, тем больше (в общем случае) это является результатом прошлых инноваций и, одновременно, тем больше у фирмы ресурсов и стимулов продолжать интенсивное инновационное развитие.

Методика анализа социально-кадровой политики

Если в отношении анализа стратегий фирмы накоплено большое количество как методических подходов, так и эмпирических исследований, то в отношении метрики социально-кадровой политики ситуация оказалась более сложной. Сложность заключается в том, что абсолютное большинство исследователей рассматривают данную проблему порознь. Соответственно, существуют работы, описывающие

кадровую политику², и отдельно работы, посвященные социальной политике компаний³. Даже в тех работах, где ставилась задача провести синтез данных направлений⁴, описание все равно распадалось на организацию кадровой работы и социальные политики. Таким образом, нам предстояло создать *композитивную метрику* социально-кадровой политики.

Данная метрика создавалась в несколько итераций и в итоге содержит ряд элементов. *Первым* по важности элементом анализа социально-кадровой политики выступила «целесообразность» – степень ориентации руководства фирмы на поддержание занятости и уровня оплаты как самостоятельной важной цели функционирования фирмы⁵.

Вторым элементом метрики стала позиция компании на рынке труда – легкость привлечения персонала необходимой квалификации. Данный параметр является производным от конкурентоспособности условий труда и уровня оплаты и социальных благ.

Третьим элементом метрики стала «требовательность» при приеме на работу – количество параметров, принимающихся в расчет при принятии решения о найме как производственного (операционного) персонала, так и менеджеров.

Четвертым элементом метрики стал «тип социального контракта» на фирме [Rousseau 1996; Conway, Briner 2005], основанный либо на экономическом, рациональном подходе (соглашение о цене труда), либо на эмоциональном подходе (соглашение об общих ценностях).

Пятым элементом метрики стала «общая подвижность системы кадровой работы» – интенсивность инноваций в области форм набора, оценки персонала, систем мотивации.

Наконец, *шестым*, наиболее традиционным элементом метрики социально-кадровой политики стала «экстенсивность социальных программ» фирмы – количество и разнообразие финансируемых социальных программ.

Операционализация данной метрики была уже более простым делом. Каждый из элементов оценивался по ряду прямых либо косвенных параметров:

Степень «целесообразности» социально-кадровой политики была определена исходя из степени реферирования руководством фирмы целей «сохранение трудового коллектива» и «поддержание/повышение зарплаток работников» как «важные».

² Наибольший интерес представляют работы, выполненные начиная с 1989 г. в рамках проекта The Cranfield Network on Comparative Human Resource Management (<http://www.cranet.org>). В России исследования в рамках данного проекта не проводились, но исчерпывающее описание организации кадрового менеджмента на российских предприятиях можно найти, например, в работе Russian SME Observation Report (<http://www.rcsme.ru/libArt.asp?id=4283>).

³ Здесь можно отметить как работы, *предписывающие* принципы поведения компаний в социальной сфере [Трехсторонняя декларация принципов, касающихся многонациональных корпораций и социальной политики 2006], так и работы, *описывающие* поведение корпораций [Становление трудовых отношений в постсоветской России 2004].

⁴ Например, в сборнике под редакцией В.И. Кабалиной [Практики управления персоналом на современных российских предприятиях 2005].

⁵ Слишком часто на сайтах российских корпораций можно встретить заявления вроде: «Целью социальной политики компании ХХ в. является повышение эффективности производства».

Степень конкурентоспособности оплаты и условий труда была оценена по реферируемой сложности привлечения персонала.

Степень требовательности при приеме на работу определялась исходя из количества параметров (опыт работы, образование, связи и т. д.), реферированных как «крайне важные» при решении о найме.

Тип психологического контракта определялся по реферируемой сложности изменения должностных инструкций и служебных обязанностей работников. Предполагалось, что чем выше сложность данных действий, тем в большей степени в отношениях работник – работодатель наблюдается преобладание экономического, а не эмоционального начала.

Подвижность кадровой работы оценивалась по реферируемой интенсивности изменений в отдельных видах кадровой работы фирмы за последние годы. Респондентам также предстояло отметить все реально финансируемые типы социальных программ.

Новизна созданной метрики и соответствующего инструментария не позволила нам заранее постулировать типологию социально-кадровой политики российских предприятий. Нам предстояло получить данную типологию из анализа данных на репрезентативной выборке.

Подходы к построению эмпирической базы для анализа

Поставив амбициозную цель – выявить реальное соотношение стратегий и социально-кадровой политики на российских предприятиях, мы серьезно сузили возможную информационную базу исследования. Действительно, постулировав, что именно оценки высшего руководства фирмы относительно параметров конкурентоспособности являются основой для стратегических решений, и признав «целеположенность» социально-кадровой политики ее важнейшей характеристикой, мы должны были получить данные оценки и представления именно от высших руководителей предприятий. Анализ процессов принятия стратегических решений в российских фирмах [Гурков 2005] привел нас к убеждению в том, что мнение генеральных директоров предприятий является в данных вопросах решающим.

Кроме того, задачи построения типологий, валидных для предприятий различных отраслей, требовали размерности выборки, в которой общее количество наблюдений на два порядка превышает количество сочетаний исследуемых параметров, а количество наблюдений в каждой отрасли позволяет надеяться на присутствие предприятий каждого из выделенных типов в количестве не менее пяти⁶.

Мы использовали для анализа часть базы данных, полученных при опросе работодателей – участников Президентской программы, а именно ответы генеральных директоров предприятий. Распределение респондентов – генеральных директоров по отраслевой принадлежности предприятий представлено в табл. 1.

⁶ Стандартное условие валидности статистического анализа кросс-табуляций.

Таблица 1. Распределение респондентов по отраслевой принадлежности предприятий

Группы предприятий	Сферы экономической деятельности	Количество предприятий	Доля (%)
Промышленная сфера	Добывающая промышленность	25	1,6
	Энергетика	24	1,5
	Лесная промышленность	41	2,6
	Химия, нефтехимия	31	2,0
	Фармацевтика	34	2,2
	Металлургия	13	0,8
	Машиностроение и металлообработка	102	6,5
	Электротехническая	35	2,2
	Пищевая	86	5,5
	Легкая индустрия	49	3,1
Итого по группе		440	28,0
Сфера услуг	Стройиндустрия	156	9,9
	Сельское хозяйство	61	3,9
	Розничная торговля и общепит	209	13,3
	Оптовая торговля	143	9,1
	Информационные технологии	104	6,6
	Консалтинговые услуги	109	6,9
	Образование, наука, культура	39	2,5
	ЖКХ и услуги населению	69	4,4
	Финансы и страхование	25	1,6
	Транспортные услуги	42	2,7
	Иные виды деятельности	173	11,0
Итого по группе		1130	72,0
Всего		1570	100

Можно заметить, что размерность выборки позволяла с устойчивостью применять как построенные типологии, так и типологии, которые еще предстояло создать.

Типы социально-кадровой политики и их взаимосвязи с позиционированием предприятия

В соответствии с целями исследования первой задачей стало построение типологии социально-кадровой политики. Для этого были применены методы кластерно-

го анализа. Итогом анализа стало выделение четырех типов социально-кадровой политики предприятий, которые были условно названы:

- инертный;
- прагматик;
- стабильный;
- демагог.

«Инертный» тип социально-кадровой политики

К особенностям социально-кадровой политики таких предприятий относятся:

- отсутствие проблем с обеспечением рабочей силой и изменением должностных обязанностей;
- низкий уровень требований к персоналу (как при подборе менеджеров, так и при подборе производственного персонала);
- полное отсутствие финансирования социальных программ;
- обеспечение персонала высокими заработками не интересует руководство;
- задачи сохранения трудового коллектива реферируются руководством предприятия и относятся к приоритетам среднего уровня значимости.

Данный тип занимает около 30% выборки. Это преимущественно небольшие предприятия (в основном представленные в группе с численностью персонала до 20 человек). «Инертный» тип социально-кадровой политики представлен во всех сферах экономической деятельности. В максимальной степени он присутствует в образовании, науке, культуре (38,5%), ЖКХ и услугах населению (39,1%), финансах и страховании (52%) и транспортных услугах (42,9%). В минимальной степени – в добывающей промышленности (12,5%).

- Положение данных предприятий характеризуют следующие черты:
- малые объемы выручки (меньше, чем у других предприятий);
- плохое экономическое положение (хуже, чем у других предприятий), положение дел не изменилось с прошлого года, нет особых надежд на будущее;
- минимальный объем инвестиций;
- высокие издержки (самые большие в сравнении с другими предприятиями);
- низкий уровень качества (самый низкий в сравнении с другими предприятиями);
- отсутствие инновационной деятельности;
- основные решения принимаются генеральным директором предприятия.

Тип социально-кадровой политики «Прагматик»

К особенностям социально-кадровой политики таких предприятий относятся:

- высокие требования при подборе персонала (более высокие, чем у других предприятий);
- руководство в минимальной степени реферирует цель сохранения трудового коллектива и обеспечения высоких заработков работников;
- наличие проблем с обеспечением рабочей силой;

сотрудники работают в пределах жестко формализованного контракта (трудно изменять должностные обязанности);
максимальное экспериментирование с кадровыми инновациями;
финансирование большего числа социальных программ, чем на других предприятиях.

Данный тип занимает около 15% выборки. Как правило, это средние и крупные предприятия с численностью персонала от 1 тыс. до 3 тыс. человек. Этот тип социально-кадровой политики представлен во всех сферах экономической деятельности, в максимальной степени – в металлургии (38,5%), электротехнике (25,7%), машиностроении и металлообработке (20,6%), финансах и страховании (20,6%). В минимальной степени – в легкой индустрии (6,1%), консалтинговых услугах (7%), лесной промышленности (7,3%), оптовой торговле (7,7%).

Положение данных предприятий характеризуют следующие черты:
хорошее экономическое положение (лучшее в сравнении с другими предприятиями);
максимальный объем инвестиций;
высокий уровень качества (самый высокий в сравнении с другими предприятиями);
высокий технологический уровень (имеют максимальное количество новых технологий);
высокая «раскрученность» предприятия;
средний уровень издержек;
наихудшие возможности конкуренции по ценам (в сравнении с другими предприятиями).

Тип социально-кадровой политики «Стабильный»

К особенностям социально-кадровой политики таких предприятий относятся:

отсутствие особых проблем с персоналом (обеспечением рабочей силой и гибкостью персонала (изменением должностных обязанностей));
средний уровень требовательности при подборе персонала;
большое количество финансируемых социальных программ;
большое внимание к социальным вопросам, сохранению трудового коллектива и обеспечению достойных заработков работникам;
ограниченное (меньше среднего) количество инноваций в сфере управления персоналом.

Данный тип занимает 22% выборки. Это крупные предприятия с численностью персонала более 3 тыс. человек. Данный тип социально-кадровой политики представлен во всех сферах экономической деятельности. В максимальной степени – в добывающей промышленности (41,7%), химии и нефтехимии (38,7%), стройиндустрии (30,5%). В минимальной степени – в финансах и страховании (8%) и легкой индустрии (10,2%).

Положение данных предприятий характеризуют следующие черты:
среднее экономическое положение, но при большом объеме выручки;

средний уровень динамики экономического положения;
наиболее устаревшее оборудование и самый низкий уровень технологий (в сравнении с другими предприятиями, даже хуже чем у «инертных»);
низкий уровень качества;
высокий уровень издержек (схожий с «инертными» предприятиями);
незначительная степень освоения новых продуктов, сфер деятельности и технологий;
умеренные надежды на будущее развитие предприятия.

Тип социально-кадровой политики «Демагог»

К особенностям социально-кадровой политики таких предприятий относятся:
самые большие проблемы с обеспечением рабочей силой (в сравнении с другими предприятиями);
проблемы с изменением должностных обязанностей персонала;
высокая важность целей сохранения трудового коллектива и обеспечения высоких заработков работникам (выше, чем у других предприятий);
большое количество инноваций в сфере управления персоналом (почти столько же, сколько и у «прагматика»), но количество финансируемых социальных программ меньше среднего.

Предприятия данного типа занимают наибольшую часть (35%) выборки. Данный тип социально-кадровой политики в большей степени относится к средним (500–1000 человек) и малым (20–50 человек) предприятиям. Тип «Демагог» представлен во всех сферах экономической деятельности. В максимальной степени – в информационных технологиях (53,9%), легкой индустрии (49%), энергетике (45,8%) и лесной промышленности (41,5%). В минимальной степени – в транспортных услугах (11,9%), финансах и страховании (20%), металлургии (23,1%).

Положение предприятий данного типа характеризуют следующие черты:
лучшее экономическое положение (в сравнении с другими предприятиями);
уровень динамики экономического положения ниже, чем у «прагматиков»;
наличие новейшего оборудования;
высокие требования к качеству (но оно немного хуже, чем у «прагматиков»);
уровень издержек ниже, чем у «прагматиков»;
максимальная степень освоения новых продуктов, сфер деятельности (выше, чем у «прагматиков»);
высокая степень освоения новых технологий (но меньше, чем у «прагматиков»);
низкий уровень цен, позволяющий таким предприятиям участвовать в ценовой войне посредством демпинга;
высокие объемы инвестиций (но меньше, чем у «прагматиков»);
максимальные надежды на будущее.

В табл. 2а и 2б представлены распределения выделенных типов социально-кадровой политики в отраслевом разрезе и в зависимости от размеров предприятий.

Таблица 2а. Распределение выделенных типов социально-кадровой политики предприятий в отраслевом разрезе

Сферы экономической деятельности	Тип социально-кадровой политики			
	Инертный	Прагматик	Стабильный	Демагог
Добывающая промышленность	12,50	12,50	41,67	33,33
Энергетика	20,83	16,67	16,67	45,83
Лесная промышленность	26,83	7,32	24,39	41,46
Химия, нефтехимия	19,35	12,90	38,71	29,03
Фармацевтика	29,41	14,71	20,59	35,29
Металлургия	23,08	38,46	15,38	23,08
Машиностроение и металлообработка	29,41	20,59	27,45	22,55
Электротехническая	25,71	25,71	17,14	31,43
Пищевая	21,18	11,76	27,06	40,00
Легкая индустрия	34,69	6,12	10,20	48,98
Стройиндустрия	27,27	14,29	30,52	27,92
Сельское хозяйство	29,51	14,75	24,59	31,15
Розничная торговля и общепит	24,52	15,38	20,19	39,90
Оптовая торговля	25,87	7,69	22,38	44,06
Информационные технологии	24,04	8,65	13,46	53,85
Консалтинговые услуги	28,04	14,02	21,50	36,45
Образование, наука, культура	38,46	10,26	25,64	25,64
ЖКХ и услуги населению	39,13	15,94	21,74	23,19
Финансы и страхование	52,00	20,00	8,00	20,00
Транспортные услуги	42,86	16,67	28,57	11,90
Иные виды деятельности	36,84	12,28	15,79	35,09

Таблица 2б. Распределение типов социально-кадровой политики предприятий в зависимости от численности персонала (%)

Численность персонала предприятия	Тип социально-кадровой политики			
	Инертный	Прагматик	Стабильный	Демагог
Менее 20 человек	36,7	9,8	20,2	33,3
От 20 до 50 человек	27,8	9,9	20,8	41,4
От 50 до 100 человек	26,0	13,5	25,0	35,5

Окончание табл. 2

Численность персонала предприятия	Тип социально-кадровой политики			
	Инертный	Прагматик	Стабильный	Демагог
От 100 до 500 человек	25,2	18,0	23,4	33,5
От 500 до 1000 человек	20,2	20,2	23,8	35,7
От 1000 до 3000 человек	21,0	32,1	23,5	23,5
Более 3000 человек	14,3	23,8	38,1	23,8
Всего в выборке	29,0	13,7	22,1	35,2

Наиболее показательны отличия между предприятиями в отношении количества финансируемых социальных программ (табл. 3).

Таблица 3. Социальные программы, используемые на предприятиях

Тип социально-кадровой политики предприятия	Дотации на питание	Дотации на спорт	Оплата мед. страхования работников	Оплата лечения	Оплата образования	Оплата образования детей	Оплата детских садов	Оплата отдыха	Доплата к пенсии	Общее количество финансируемых программ
Инертный (1)	0,14 ²³⁴	0,17 ²³⁴	0,35 ²³⁴	0,10 ²³	0,16 ²³⁴	0,01 ²³	0,02 ²³	0,15 ²³	0,02 ²³	1,13²³⁴
Прагматик (2)	0,72 ¹³⁴	0,59 ¹⁴	0,82 ¹⁴	0,63 ¹³⁴	0,84 ¹³⁴	0,20 ¹³⁴	0,18 ¹³⁴	0,62 ¹³⁴	0,17 ¹³⁴	4,82¹³⁴
Стабильный(3)	0,51 ¹²⁴	0,57 ¹⁴	0,73 ¹⁴	0,40 ¹²⁴	0,59 ¹²⁴	0,09 ¹²⁴	0,11 ¹²⁴	0,49 ¹²⁴	0,08 ¹²⁴	3,59¹²⁴
Демагог (4)	0,28 ²³⁴	0,33 ¹²³	0,51 ²³⁴	0,14 ²³	0,32 ¹²³	0,02 ²³	0,03 ²³	0,21 ²³	0,03 ²³	1,91¹²³
В целом по выборке	0,33	0,36	0,54	0,24	0,38	0,05	0,06	0,29	0,05	2,32

Примечание. Индексы означают группы со статистически значимыми отличиями по данному параметру.

«Прагматик», руководство которого рассматривает социально-кадровую политику как неизбежное условие «повышения эффективности производства», на деле финансирует максимальное количество социальных программ. В то же время компании-«демагоги» декларируют социальные цели среди высших стратегических приоритетов деятельности предприятия, но на деле стремятся минимизировать социальные затраты.

Как можно интерпретировать полученные данные?

Мы видим, что выделенные нами типы присутствуют в той или иной степени на предприятиях всех отраслей. Можно предположить, что данные варианты социально-кадровой политики являются способами реакции на ситуацию во внешней и внутренней среде предприятия. Как «стабильные» предприятия, так и «демагоги», по нашему мнению, продолжают советские традиции социально-

кадровой политики, при этом «стабильные» воспроизводят лучшие традиции, а «демагоги» — худшие. «Стабильные» компании смогли реализовать «эмоциональную» модель психологического контракта, добиться подлинно неформального отношения к работе путем серьезных инвестиций и высокого уровня текущих затрат на персонал. Работники предприятий-«демагогов» напротив стремятся минимизировать свои усилия по освоению новых видов работ и принятию новых обязанностей, не подкрепленных ни материальными, ни моральными выгодами. «Инертные» предприятия воспроизводят «кризисную» модель социально-кадровой политики, пользуясь своим монопольным положением на местном рынке труда. Что касается предприятий-«прагматиков», то перед нами сравнительно новая для России «вестернизированная» модель социально-кадровой политики, воспроизводящая паттерны поведения западных компаний.

Взаимосвязи социально-кадровой политики и стратегии предприятия

В соответствии с выделенными нами типами поведения предприятия на рынке (стратегическими типами) наибольшую долю в выборке составили «средние» предприятия (41%), наименьшую — «провальные» (7%) (табл. 4).

Таблица 4. Распределение стратегических типов предприятий

Стратегический тип предприятия	Количество предприятий	Доля (%)
Провальные	99	6,7
Средние	605	41,2
Отличники	184	12,5
Ботаники	253	17,2
Халявшики	327	22,23
Итого	1468	100

В зависимости от стратегии поведения предприятий на рынке типы социально-кадровой политики для предприятий в целом распределились следующим образом (табл. 5). «Инертный» тип социально-кадровой политики в наибольшей степени оказался характерным для «провальных» предприятий. Для предприятий других стратегических типов наиболее распространенным является тип социально-кадровой политики «демагог».

Мы проанализировали статистическую значимость связи между стратегическим типом и типом социально-кадровой политики предприятия (табл. 6). Анализ проводился как в целом по выборке, так и отдельно для промышленных и непромышленных предприятий.

Таблица 5. Распределение типов социально-кадровой политики по стратегическим типам предприятий (% типов социальной политики в группе стратегического позиционирования)

Стратегический тип предприятия	Тип социально-кадровой политики			
	Инертный	Прагматик	Стабильный	Демагог
Провальные	41,84	11,22	28,57	18,37
Средние	29,95	13,64	23,63	32,78
Отличники	19,57	16,85	22,28	41,30
Ботаники	28,57	13,89	19,84	37,70
Халявщики	26,46	14,46	20,31	38,77
Всего по выборке	28,42	14,11	22,40	35,07

Таблица 6. Статистический тест (тау Гудмана – Крускала) взаимосвязи стратегического типа и социально-кадровой политики предприятия

Переменные	Значение	Значимость
Вся выборка		
Тип социально-кадровой политики – зависимая переменная	0,01	0,00
Стратегический тип предприятия – зависимая переменная	0,00	0,07
Промышленные предприятия		
Тип социально-кадровой политики – зависимая переменная	0,02	0,07
Стратегический тип предприятия – зависимая переменная	0,01	0,31
Непромышленные предприятия		
Тип социально-кадровой политики – зависимая переменная	0,01	0,02
Стратегический тип предприятия – зависимая переменная	0,00	0,18

Выводы

Проведенное исследование еще раз подтвердило наличие серьезного разрыва между стратегией и социально-кадровой политикой российских фирм. Мы видим, что фирмы, значимо различающиеся по уровню инновационности (а разведение стратегических типов по уровню инновационности было нами неоднократно доказано в предыдущих работах), почти не отличаются в вариантах построения

социально-кадровой политики. Следует отметить, что ситуация «стратегического соответствия» не достигается автоматически — она является результатом целенаправленных действий менеджмента фирмы, комбинирующих отдельные параметры социальной и кадровой политики для достижения наиболее устойчивых результатов. Можно предположить, что для данных действий у менеджмента еще «не дошли руки», но это допущение опровергается другим полученным нами результатом. Компании-«отличники», которые должны быть в максимальной степени ориентированы на инновации, имеют наибольшую долю «демагогичного» типа социально-кадровой политики, в наименьшей степени ориентированного на инновации (жесткость внутренней структуры, отсутствие заботы о персонале).

Существуют ли шансы на изменение данного положения?

В краткосрочной перспективе подобные шансы невелики. В среднесрочной перспективе положение представляется менее печальным. Активный поиск компаний, действительно достигающих «стратегического соответствия» стратегии и социально-кадровой политики, изучение и, главное, пропаганда (не побоимся данного слова) их опыта способны создать «критическую массу» активизации усилий в данном направлении значительного числа российских предприятий и фирм.

Литература

Горбатовская О., Бойченко Е. HR-менеджмент — стратегический подход.

Интернет-ресурс: www.hrd.com.ua/site/OK/best_articles/2?PHPSESSID=cc6122947b781e4c04141b0728c7908f

Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. М.: Теис, 2004.

Гурков И., Авраимова Е., Тубалов В. Стратегическая архитектура конкурентоспособной фирмы (по результатам широкомасштабного опроса руководителей промышленных предприятий) // ЭКО. 2004. № 5.

Гурков И.Б. Воздействие интегрированных структур управления на инновационное развитие российских предприятий: попытка эмпирического анализа // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 4.

Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000.

Московская А.А. Кадровые стратегии промышленных предприятий (по результатам выборочных обследований) // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 3.

Практики управления персоналом на современных российских предприятиях / Под ред. В.И. Кабалиной. М.: ИСИТО, 2005.

Российская промышленность: институциональное развитие / Под ред. Т.Г. Долгопятовой. М.: ГУ ВШЭ, 2002. Вып. 1.

Становление трудовых отношений в постсоветской России / Под ред. Дж. ДеБарделебен, С. Климова, В. Ядова. М.: Академический Проект, 2004.

Трехсторонняя декларация принципов, касающихся многонациональных корпораций и социальной политики. Женева: Международная организация труда, 2006.

Barton R., Obel B. Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit. Springer, 2003.

Brown J.D., Earle J.S. Gross Job Flows in Russian Industry Before and after Reform: has Destruction Become More Creative? L.: Centre for Economic Policy Research. Discussion Paper Series. 2001. № 2951.

- Brown J.D., Earle J.S.* The Reallocation of Workers and Jobs in Russian Industry: New Evidence on Measures and Determinants. London: Centre for Economic Policy Research. Discussion Papers. 2002. № 3663.
- Clarke S.* Management and Industry in Russia: Formal and Informal Relations in the Period of Transition. Aldershot, Hants, England; Brookfield, Vermont: Edward Elgar, 1995.
- Clarke S.* Conflict and Change in the Russian Industrial Enterprise. Cheltenham, UK [etc.]: Elgar, 1996a.
- Clarke S.* The Russian Enterprise in Transition: Case Studies. Cheltenham [etc.]: Elgar, 1996b.
- Conway N., Briner R.B.* Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- Friebel G., Guriev S.* Why Russian Workers Do not Move: Attachment of Workers Through In-kind Payments. Centre for Economic Policy Research. Discussion Paper Series. 2000. № 2368.
- Grosfeld I. et al.* Dynamism and Inertia on the Russian Labour Market: a Model of Segmentation. Centre for Economic Policy Research. Discussion Papers. 1999. № 2224.
- Hamel G., Prahalad C.K.* Strategy as Stretch and Leverage // Harvard Business Review. 1993. March – April. № 71(2).
- Moers L.* Determinants of Enterprise Restructuring in Transition: Description of a Survey in Russian Industry. Amsterdam [etc.]: Tinbergen Institute. Discussion Paper, 2000. TI 2000-026/2.
- Rousseau D.* Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. Sage, 1996.
- Schuler R.S., Jackson S.E.* Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. Academy of Management Executive. 1987. № 1(3).
- Standing G.* Russian Unemployment and Enterprise Restructuring: Reviving Dead Souls. Basingstoke [etc.]: Macmillan Press. N.-Y.: St. Martin's Press, 1996.
- Stüting H.J.* Change Management in Transition Economies: Integrating Corporate Strategy, Structure and Culture. Palgrave, 2003.
- Tichy N.M., Fombrun C.J., Devanna M.F.* Strategic Human Resource Management // Sloan Management Review. 1982. № 23 (2).