

Взгляд из регионов

МОЛОДЫЕ РАБОТНИКИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: РЕКРУТИНГ, АДАПТАЦИЯ, ИНТЕГРАЦИЯ

Жидкова Елена Михайловна,

научный сотрудник Самарского государственного университета

Email: zhidkova@ssu.samara.ru

Заводы и фабрики с традиционной организацией труда давно потеряли привлекательность в качестве места предложения и продажи рабочей силы. Занятость в индустрии, промышленности не считается модной или престижной. Общий кризис российской экономики, сложное положение большинства промышленных предприятий сопровождается снижением доли работников молодых возрастов. Редкое предприятие может похвастаться молодой и квалифицированной сменой на подходе. По статистике, самая молодая группа рабочей силы (до 20 лет) в 2003 г. составила всего 2,3% всех занятых, что в три раза меньше, чем в 1992 г. [Голенкова, Игитхян 2005]. Ориентация на продолжение образования и служба в армии резко уменьшают шансы вчерашних школьников на долговременные связи с предприятием. Общим местом стала ситуация, когда полученное образование никак не соотносится с будущей трудовой деятельностью, и выпускники инженерных и других технических факультетов находят себя в непромышленном секторе, сфере услуг и торговле [Чередниченко 2001].

С одной стороны, кадровое развитие практически любой организации сложно представить без притока высококвалифицированной молодежи. Молодое пополнение обещает формирование управленческого резерва, рост производительности труда и качества рабочей силы. С другой – далеко не все промышленные предприятия проводят политику, направленную на привлечение и адаптацию молодежи. Об этом говорят социологи, занимающиеся трудовыми отношениями [Становление... 2004], об этом свидетельствует и представляемый проект.

Информация о проекте

Проект «Менеджмент и трудовые отношения: практики управления на современных российских предприятиях», финансируемый британским Советом по экономическим и социальным исследованиям (ESRC), был реализован в 2002–2006 гг. межрегиональным Институтом сравнительных исследований трудовых отношений (ИСИТО) в сотрудничестве с Центром сравнительных трудовых исследований Уорвикского университета (Великобритания) под руководством Саймона Кларка [Simon Clarke], Тони Элгара [Tony Elgar] и Вероники Кабалиной. Были проведены монографические исследования предприятий различных отраслей экономики России, расположенных на территории семи российских регионов, в ходе которых собиралась информация количественного и качественного характера, составлялся статистический и экспертный паспорт предприятия. Проектом было охвачено 55 преимущественно крупных и средних предприятий. В тексте использованы их условные названия. В целом собрано более 400 углубленных полуформализованных интервью с руководителями предприятий и их заместителями по производству, финансам и экономике, руководителями основных служб (маркетинга, персонала, труда и заработной платы), начальниками основных и вспомогательных цехов, мастерами, с председателями профсоюзных организаций. На каждом предприятии проанкетировано 16 работников, проведены индивидуальные и групповые интервью с работниками.

Выводы проекта не распространяются на все предприятия России. Собранные данные представительны для той группы предприятий, которая была охвачена исследованием. В их число попадают предприятия, как существующие с советских времен, так и созданные с нуля, с отечественными и с иностранными собственниками, входящие в состав крупных организационных образований и самостоятельные. Такая разнородность позволяет выделить определенные типы предприятий и провести сравнительный анализ их поведения.

Введение

В центре внимания статьи – опыт работы с молодежью предприятий, участвующих в проекте. Предмет исследования – молодежная политика, направленная на привлечение, удержание и адаптацию молодых работников. Будут рассмотрены стимулирующие меры и механизмы интеграции молодых управленцев, ИТР и рабочих, доступные современным промышленным предприятиям. Ввиду того, что эмпирический материал представлен преимущественно интервью с руководителями разного уровня и документами по молодежной политике, в статье анализируется взгляд на проблему «сверху», с точки зрения работодателей. Оставляя в стороне стратегии социализации новичков, демонстрируемых самими работниками, мы обратимся к механизмам интеграции, демонстрируемым организациями¹.

Говоря о «молодых работниках», мы не задавали нашим информантам жестких возрастных границ, скорее отталкивались от их собственного понимания, исходили из предлагаемого ими конструкта молодежного вопроса, а именно: общего инструментального понимания молодежи как социально-экономического ресурса, особой категории наемного персонала, требующей специального внимания. Категории сложной, хотя бы ввиду склонности экспериментировать с занятостью [Омельченко 2003]. Подобный «проблемный» подход перекликается с дискурсами отечественной социологии молодежи [Омельченко 2004: 53–64]. Иными словами, закрепление происходит и на уровне этнографического материала, в языке респондентов, и на уровне научной дискуссии. Предпринятый анализ молодежной политики промышленных предприятий также свидетельствует о господстве и воспроизводстве сложившихся конструктов, когда молодежь, прежде всего, – это проблемный трудовой ресурс и одно из возможных измерений рабочей силы.

Как показало исследование, следить за возрастным составом работников, анализировать и предпринимать шаги по его оптимизации позволяют себе немногочисленные организации. Испытывая потребность в квалифицированных кадрах, предприятия не всегда заполняют вакансии образованной молодежью. Молодые соискатели не проходят такой фильтр, как наличие стажа и опыта работы. В итоге на те платежеспособные предприятия, которые имеют возможность проводить конкурс и отбирать рабочую силу, молодые специалисты без опыта работы не попадают. Предприятия, уступающие по показателям качества рабочего места (низкий уровень оплаты, плохие условия труда, неясные перспективы профессионального и должностного роста), не оказываются в поле внимания молодых.

Крупные предприятия чаще имеют в своем распоряжении полновесные службы по работе с персоналом, отделы по профориентации, подбору, обучению и развитию персонала, по разработке внутрикорпоративных программ и созданию привлекательных условий занятости. Здесь ведется планирование развития персонала, налажена система обучения и работа с молодежью. Терминология соответствующая, технологическая – «*наращивание человеческого потенциала*». Но в массе мы имеем дело с куцей кадровой структурой, представленной парой инспекторов. Службы по работе с персоналом промышленных предприятий остаются управленческой периферией [Бизюков 2005]. Если вопрос о работе с

¹ Подробнее о стратегиях см.: [Смирнова 2005].

молодежь и артикулируется, то скорее как предпочтительный уклон кадровой работы, перспективный, желаемый, но, увы, доступный немногим. Тяжелые условия труда, неконкурентная оплата труда и слабый престиж профессий не привлекают в промышленность молодых квалифицированных работников.

Не секрет, что текучесть кадров среди молодых работников выше, чем в других возрастных группах. Слабая закрепляемость молодежи стала рутиной: *«Нет, текучесть небольшая. Все, кто трудоустроился сюда, обычно остаются. За исключением молодых»* [мастер, Нефтехимзавод-2]. Текучесть ведет к потерям, которые необходимо восполнять и, более того, изыскивать на это средства. Поэтому укоренение молодого работника выглядит актуальным и экономически оправданным², улучшает такие показатели, как уровень образования персонала, медицинские показатели здоровья т.д. Но вместе с тем противоречит сложившейся практике закрепления и ключевого положения на производстве *«опытных квалифицированных кадров»*, *«старых проверенных профессионалов»*, т.е. стажистов.

Ошибкой было бы думать, что руководители предприятий все как один мечтают об омоложении персонала. Работа с молодежью требует организационных усилий и денег, финансовых вливаний, поэтому доступна небольшому кругу предприятий. Мечтая о появлении «новой крови» и охотно рассуждая на эту тему, директора на практике ориентируются либо на внутренние кадровые резервы, либо на самосокращение персонала (т.е. изживание избыточной рабочей силы пассивными методами), либо на консервацию численности, когда декларируемая цель – *«не растерять трудовой коллектив»*. На таких предприятиях только возмещение выбытия, что обычно происходит по причине выхода работника на пенсию, дает молодому человеку шанс на трудоустройство. Молодежная политика ставится во главу угла, как правило, в бизнесе, переживающем подъем, принадлежащем к динамично развивающимся отраслям, например, связи.

Подходы к интеграции молодых работников

Исследователи трудовых отношений отмечают, что заинтересованным в молодежи предприятиям необходимо проводить системные мероприятия по удержанию молодых работников путем планирования их карьеры на предприятии [Становление... 2004]. Что включает в себя планирование карьеры в понимании традиционных предприятий? Это четкие контуры возможных карьерных перспектив через программы подготовки заместителей, открытая политика формирования кадрового резерва, профориентация выпускников, менторинг. Это контроль возрастной структуры персонала. Это меры, направленные на интеграцию молодежи не просто в трудовые коллективы, но и в управление предприятием. Привитие чувства сопричастности через создание молодежных советов, поощрение рационализаторских движений, других форм участия. Когда молодежь выделяется в качестве приоритетной группы различного комплекса мероприятий – от поощрения трудовых династий до преференций в трудоустройстве.

Несмотря на произошедшее в 1990-е гг. ослабление контактов с профтехобразованием, профильные учебные заведения остаются каналом заполнения вакансий. У стабильных организаций есть возможность опекать лицеи и техникумы, сохранять свои учебные комбинаты. Иногда эта дружба вынужденная, уникальные производства целиком и полностью зависят от подготовки специалистов узкой квалификации определенным учебным заведением. Для большинства же промышленных предприятий шефство и содержание собственных учебных баз – непозволительная роскошь. Заполучить студентов вузов тоже

² Ср.: «Как показывают наши расчеты, чем большим был опыт работы на одном рабочем месте, тем менее человек был склонен к межфирменной трудовой мобильности» [Ольбикова 2003].

сложно. Как показывают публикации, неразвит студенческий рынок труда, рынок молодежных вакансий специфичен и включает самые разные виды временной, краткосрочной, непостоянной работы, работу, которую можно совмещать с учебой в учебных заведениях [Чередниченко 2001: 115]. Понятно, что речь идет о непроизводственном секторе, где занятость более гибкая. Более чем у половины работающих студентов (55,7%) работа не соответствует учебной специализации [Константиновский, Чередниченко, Вознесенская 2001]. Тем не менее со стороны предприятий профориентация будущих специалистов ведется. Стоит упомянуть следующие меры:

- проведение мероприятий (олимпиады, конкурсы для старшеклассников), направленных на поиск талантливой молодежи и создание положительного имиджа рабочего места;
- наем студентов на временные рабочие места, на каникулы, в стройотряд;
- преподавание специалистов предприятий в учебных заведениях, патронаж над дипломниками и аспирантами;
- организация студенческой производственной практики. Место практиканта становится тестовым рабочим местом, руководители присматривают перспективную молодежь;
- заключение трехсторонних договоров (студент – вуз – предприятие) или договоров с вузами на обучение профильных групп; сотрудничество с центрами трудоустройства студентов или просто организация экскурсий для студентов последних курсов, предложение вакансий и собеседования.

Как видно из перечня, задействованы вполне традиционные каналы. Традиционны и способы адаптации уже зачисленной в штат молодежи. Это наставничество, обучение на рабочем месте, бригадный метод работы, вовлечение в деятельность профсоюза. В разных комбинациях они широко представлены в организации труда молодежи на изучаемых предприятиях.

Подходы к контролю за возрастной структурой

Наиболее полное представление о молодежной политике предприятий помогают получить специальные локальные нормативные документы – Программы или соответствующие разделы в коллективных договорах, посвященные молодежи. Они затрагивают оплату труда, поощрения, оговаривают условия найма, решение карьерных притязаний, социальных вопросов. Молодежный акцент практически всегда присутствует в кадровой и социальной политике предприятий, другое дело – в каком объеме. Где-то на этот шаг вынудила «демографическая бомба», где-то – новый собственник, недовольный существующим составом занятых. Допустим, на Машзаводе-8 старение персонала приобрело столь угрожающие масштабы, что руководство вынуждено восстановить традиционную в прежние годы работу с молодежью³.

Иногда вместо программ присутствуют просто разовые акции или провозглашается общая установка на «омоложение персонала». Отличие молодежных программ от разовых акций и ситуативных мер состоит в том, что первые, как правило, предусматривают ответственность перед предприятием молодого специалиста – реципиента помощи. Так, участники Программы адаптации молодых специалистов на Машзаводе-8 подписывают обязательство проработать на предприятии в течение трех лет. На время участия в программе предусмотрена надбавка к зарплате в размере одной трети оклада. Аттестационная комиссия

³ Численность персонала – около 11 тыс. человек, средний возраст рабочих – 57 лет.

рассматривает анкету молодого специалиста, программу адаптации, отчет, отчет руководителя стажировки и характеристику руководителя подразделения. Кроме того, завод готов оплатить учебу в техникумах и вузах, заручившись обязательством проработать на предприятии пять лет.

Наличие или отсутствие специального молодежного документа еще не гарантирует наличие или отсутствие реальной работы. Впрочем, как и существование соответствующего департамента или ответственного лица. Управленческая конфигурация может сложиться самая причудливая. Например, подбор персонала на Электротехническом заводе-2 курирует главный экономист. Идеи руководства в сфере управления персоналом тут не оформлены в виде программы, однако «точки контроля» очевидны, приоритеты расставлены предельно четко, включая оптимизацию возрастной и качественной структуры персонала. На предприятии ведется мониторинг возрастной структуры подразделений, существует компьютерная база данных по численности, полу, возрасту и стажу работы персонала.

Наиболее распространенная мера, в которую укладывается молодежная политика большинства обследованных предприятий, – это прямой или опосредованный контроль за возрастной структурой. Контроль может не артикулироваться в программных документах, но на практике быть принципом найма. Например, на Телекоммуникационном предприятии-2 с пенсионером при трудоустройстве будет заключен срочный трудовой договор, а с более молодым работником – бессрочный. Можно ли сказать, что это механизм поддержки молодежи? В чистом виде вряд ли, потому что это общее для всех правило, но вот косвенно оно положительно сказывается на показателе «средний возраст занятых». Инструментом закрепления перспективного молодого специалиста можно назвать заключение дополнительных к трудовому договору соглашений, в которых оговариваются обучение работника за счет предприятия, дополнительные надбавки, условия труда. На ряде предприятий вводят материальные выплаты к бракосочетанию, рождению ребенка, возвращению из армии, летнее сокращение рабочей недели для женщин, имеющих малолетних детей. Хотя просто «за молодость» вроде бы ничего нет, но реальными реципиентами таких выплат являются молодые работники.

К радикальным способам «омоложения» можно отнести ликвидацию надбавки за стаж работы на предприятии. Несмотря на сопротивление профсоюза, так поступил директор Машзавода-5. Однако в этом есть и противоречие, отражающее поиск предприятиями эффективных правил менеджмента. Ведь та же самая надбавка за выслугу лет призвана играть и стимулирующую роль в долговременности отношений работодатель – работник. Снижения числа работающих пенсионеров также добиваются через денежную стимуляцию (выплату единовременного пособия при выходе на пенсию), предложение льготных условий расторжения трудового договора. Поиски компромисса с работающими пенсионерами призваны решить сразу несколько задач: и омолодить штат, и сохранить социальный мир, и способствовать передаче опыта. На Электротехническом заводе-2 контроль за возрастной структурой кадров сочетается с ориентацией на местные традиции социального равновесия. Здесь при *добровольном* выходе на пенсию работник имеет право привести на свое место родственника. В случае обострения конкуренции за рабочие места в коллективном договоре может закладываться индексация выплат уходящим пенсионерам. Одним словом, *«поработали с категорией работающих пенсионеров, индивидуально поработали, провожали с честью, с добром, с деньгами большими»* [заместитель председателя профкома, Лесоперерабатывающий завод-1].

Формирование кадрового резерва

Один из основных эффектов, ожидаемых от работы с молодежью, – это формирование кадрового резерва. Политика создания резерва свидетельствует о готовности к внутрифирменным инвестициям в развитие персонала. Экономически успешные

предприятия подходят к этому комплексно, всеохватывающе, укрепляют кадровый состав всего предприятия. Но большинство выбирает наиболее проблемную профессиональную группу и работает с ней. К примеру, на Заводе строительных материалов-4 контролируют ситуацию по отдельным специальностям, и там, где возникает перевес численности работников предпенсионного возраста, запускается Программа подготовки кадров. Она предусматривает расширение штатного расписания, прием молодых работников, обучение на рабочем месте или учебно-производственном комбинате завода.

Программы создания резерва могут быть как общими (рассчитаны на производственный и управленческий персонал), так и специализированными (выделяется приоритетная профессиональная группа); как внутренними (подбор осуществляется из штатных сотрудников), так и внешними (кадровый резерв из желающих работать на предприятии). Но в любом случае предприятия оказываются перед выбором – «покупать» специалистов на рынке или самим растить свои кадры. Подходы варьируются в зависимости от категории персонала. Можно говорить о различиях в работе с управленческим резервом, резервом специалистов и рабочих.

Менеджеры

В отношении молодых управленцев дилемма выглядит так: делать ставку на отраслевиков или же на профессиональных менеджеров-управленцев? Советская система образования менеджментом промышленных предприятий не занималась. С этой кадровой проблемой предприятия столкнулись в эпоху рынка. Спрос на менеджеров неоднороден. Одно дело – менеджеры коммерческих подразделений, представляющие несвойственное прежде промышленным предприятиям направление «продажи». И другое – менеджеры-технари, модификация «классических специалистов». Как показывают материалы проекта, если приоритет падает на «выращивание», то первыми кандидатами на управленческие должности являются *«свои проверенные люди»*. «Покупать» профессионального менеджера на рынке дорого и рискованно. Однако стратегия «растить самим» также является крайне затратной в силу инвестиций в дополнительное обучение и повышение квалификации, в плане временной отдачи.

Принцип назначения на должность «своих» органически вплетен в оргкультуру традиционных предприятий, и его нарушение воспринимается болезненно, может вести к серьезному подрыву мотивации хорошей работы. Один информант вспоминает о конфликте, вызванном гендерной и возрастной несостоятельностью линейного руководителя:

«Там девочка молодая – подменный мастер. Вот у нее с одним работником стала возникать ситуация. Она его попросит что-нибудь сделать, а он стал спрашивать: "А что это будет стоить?" И так постоянно. С мастером основным вопросов нет, а на девочку давить пытался. Она мне об этом рассказала. Потом побеседовали вместе, вроде бы он со всем согласился, но, тем не менее, написал заявление на увольнение, что я работать не хочу, а когда уволился, то подал в суд, что его использовали не по назначению» [председатель профкома, Хлебокомбинат-1].

Для старых производств задача омоложения управленческого персонала особенно актуальна. Кризисные 1990-е привели к оттоку с промышленных предприятий квалифицированной и мобильной средней возрастной группы. Наш проект совпал с моментом, когда специалисты советской закалки завершают свою трудовую биографию, и после десятилетнего перерыва предприятия открывают дорогу молодежи, причем на управленческие позиции. Система подготовки смены на ключевые посты включает ротацию управленческих кадров, организацию тренингов и курсов повышения квалификации, доступ к получению бизнес-образования. Программы заместителей, иначе называемые Программами резерва руководителей, предусматривают определение потенциальных кандидатов на занятие

руководящих постов. Резервист проходит стажировку на рабочем месте предполагаемого продвижения. В оперативный резерв входят кандидаты, способные в любой момент занять вакантную должность, в стратегический – перспективные сотрудники на будущие вакансии.

Новые владельцы предприятий нередко приводят свою управленческую команду, как правило, более молодую по возрасту по сравнению с предыдущими «красными директорами». Команду молодых, энергичных, амбициозных профессионалов. Меняется структура управления, внедряются новые технологии учета труда. Если при смене собственника предприятие включается в бизнес-группу, то, с одной стороны, это открывает для молодых и предприимчивых внутренний рынок труда, возможность обучения в корпоративных университетах, получение опыта работы в международной или российской корпорации, попадание в управленческий резерв. Карьерный рост уже выходит за рамки предприятия, продвижение вероятно внутри группы в целом. С другой стороны, это означает переманивание лучших молодых специалистов с локальных рынков труда, угрожает кадровому потенциалу местных предприятий. Слабые игроки в холдингах не могут тягаться с более сильными за перспективных в плане возрастной отдачи сотрудников.

Менеджер новой формации – это молодой профессиональный управленец, отвечающий современным требованиям ведения бизнеса. «Молодость и мобильность – основные характеристики национального рынка управленческих кадров», – свидетельствует институт Адама Смита по результатам опроса российского делового сообщества⁴. Про них не напишут «*Вся трудовая биография связана с родным заводом...*» или «*Начал(а) трудовой путь у фабричной проходной...*» Неудивительно, что совершенно непривычная и малопонятная простым рабочим «*модель профессиональной карьеры менеджера*» внушает сомнения и подозрения в том, что «*ссылают*» на новые площадки далеко не лучших. Для этой категории не нужна «адаптация», она не предусмотрена рамками профессии, где главное – неукорененность, мобильность: «*Эти мальчишки, которые сюда приезжают, варяги, как мы их называем, на 2–3 года – они знают конкретно, за что они мучаются. Они получают деньги и уезжают опять же в Москву или Санкт-Петербург. Никто же не собирается здесь дальше жить*» [руководитель отдела маркетинга, Лесоперерабатывающий завод-1].

Если же говорить о позициях **линейного менеджмента** на промышленных предприятиях, то образ традиционных шагов роста и «правильной» карьеры не претерпел такой трансформации, как у топ-менеджеров. Тут другой хронометраж, счет идет на десятилетия:

«Я пришел вот таким вот мальчонкой. Прошел все ступени, и кем я стал? Начальником цеха. Мог ли я о таком мечтать! <...> Пять лет начальником цеха – очень малый срок, только вхождение в дело. Я только сейчас по-настоящему стал уверенно чувствовать себя. Это очень большая ответственность» [начальник цеха, Машзавод-8].

Многие руководители по-прежнему считают, что и сейчас на производстве возможен должностной рост по старым шаблонам, когда директорской должности предшествовал постепенный рост с низов, с рабочей специальности. Ставка делается на традицию смены поколений, на «выращивание» своих кадров, т.е. производственников. Однако материалы исследования говорят о том, карьерная лестница современного выпускника профтехучилища вряд ли имеет реальные перспективы дотянуться до кресла директора.

В ходе управленческих реформ редко кто из новых владельцев предприятий решается трогать линейный менеджмент – бригадиров, мастеров, начальников цехов. Тут дело с пополнением и омоложением кадрового резерва обстоит еще сложнее [Гончарова 2005]. Достаточно показательна ситуация на Трикотажной фабрике-1, где руководители производства одновременно достигают пенсионного возраста. Квалифицированные рабочие – ровесники бригадирам и мастерам, к тому же они совершенно не стремятся занять

⁴ <http://www.sostav.ru/news/2005/06/21/r7/>

их место. Уровень оплаты менеджеров среднего звена одинаков или уступает кадровым рабочим, а ответственность и нагрузка несоизмеримо выше.

Создание кадрового резерва линейных руководителей призвано сформировать группу, способную осваивать и проводить в рабочую среду предлагаемые собственником решения и новшества. Иными словами, в патерналистскую культуру производственных коллективов транслировать новую логику управленческих решений. Современные экономические условия ставят перед мастерами и начальниками цехов широкие задачи, требуют знакомства с менеджментом. Поэтому предприятия нуждаются в управленцах новой закваски, в менеджерских качествах, имеющих очевидную поколенческую окраску.

Инженерно-технические работники

На инженерно-технических работников промышленные предприятия предъявляют гораздо меньший спрос, чем на менеджеров и рабочих. Это связано с общей невостребованностью технических специалистов. Закрылись конструкторские бюро, отраслевые НИИ, свернуты собственные заводские разработки. Массовые сокращения ИТР прошли еще в середине 1990-х. Сегодня многие предприятия, особенно включенные в цепочки холдингов, по сути, представляют собой производственные площадки. Отпала потребность в собственных КБ и лабораториях, удалось избавиться от избыточной численности ИТР. Например, общая численность персонала Машиностроительного завода-6 в 1990-е гг. сократилась в 3,5 раза, а инженерно-конструкторский состав уменьшился в 10 раз. Поэтому отказываются от найма молодежи на позиции ИТР в пользу дорабатывающих до пенсии или работающих пенсионеров. Снижение издержек достигается в том числе за счет экономии на оплате труда. Возрастная дискриминация на рынке труда и слабый спрос на массовую в советское время профессию инженера сдерживают мобильность ИТР и сопровождаются крайне низким уровнем оплаты труда этой категории персонала [Kozina, Zhidkova 2006: 74, 85].

Однако на ряде предприятий намечается сдвиг в кадровой работе с ИТР, в том числе по линии омоложения технических служб. И здесь выбор тот же самый: удерживать особыми мерами работников-ветеранов либо же привлекать молодых специалистов. Опираясь на введение стимулирующей схемы оплаты труда ИТР, новое руководство Машзавода-5 начало именно с реформирования конструкторского отдела. Цель преобразований – выталкивание работников старой формации, которые не вписываются в атмосферу инновационной активности, предлагаемую новым руководством. Здесь внедряется проектный подход к организации работы, согласно которому инженеры самостоятельно определяют объем трудовой нагрузки. Таким образом, заработная плата будет существенно различаться в зависимости от интенсивности и результата труда работника:

«Я покупаю услугу и я хочу знать, за что я плачу. Старый подход полностью развратил коллектив ИТР. Мы сейчас с этим боремся. Работники, особенно конструкторы, в основном старые. Они и молодежь развращают. Видно, что молодежь приходит с горящим взором, а сейчас тухнет. Мы им оклады хорошие поставили, а выхлопа – никакого. Они стали работать хуже. Мы пришли к выводу, что стимулов-то к труду нет. Ему чертеж выгоднее за месяц нарисовать, чем за два дня» [гендиректор, Машзавод-5].

Формирование резерва инженерно-технических работников происходит через развертывание рационализаторского движения, стимулирование технических инноваций, создание Советов и Школ молодых специалистов. Приветствуется стремление работников повысить свою квалификацию. Однако обучение ИТР вне предприятия не приобрело систематического характера, представлено единичными случаями, что обуславливает «индивидуальный подход» к решению проблемы.

В отличие от менеджеров престиж инженерных профессий крайне низок, и приток молодых специалистов на вакансии ИТР в промышленности довольно слаб. Некоторые производства

не испытывают нехватку новых специалистов, но есть и такие, которым они нужны. Особенно если поблизости нет профильных учебных заведений и обученных специалистов на локальном рынке труда. А приглашать выпускников из других городов уже нереально. Буквально у нескольких предприятий остались на балансе общежития, которые помогают справиться с проблемой кадрового голода за счет найма мигрантов или сельской молодежи, но никак не решают проблемы молодых специалистов.

Примечательно, что промышленные предприятия, практикующие рекрутинг молодежи, нередко предлагают вчерашним студентам начать с места рабочего, объясняя это возросшими требованиями к персоналу при снижении уровня подготовки выпускников. Сегодня инженерно-техническому работнику уже недостаточно иметь только профильное образование. Требование знания иностранного языка и компьютерной грамоты – примета времени и признак ориентации найма на молодых кандидатов.

Рабочий класс

На первый взгляд, инноваций в работе с рабочей молодежью нет, все очень привычно – конкурсы профмастерства, производственные соревнования, обучение смежным специальностям, проведение аттестации молодых работников. Перестали играть заметную роль традиционные источники воспроизводства рабочего класса. Село и мигранты не обеспечивают потребности в квалифицированных рабочих. Престиж рабочих профессий, социальный статус рабочего класса серьезно пошатнулся. С монотонным исполнительским трудом, тяжелым и оупляющим, ассоциируется сегодня труд рабочего. Так, А. Темницкий отмечает, что молодые рабочие значимо выше, чем их старшие коллеги, оценивают уровень рассогласования между своими профессиональными знаниями и выполняемой работой [Темницкий 2003].

Старые производства лишены прежней образовательной инфраструктуры, утеряны связи с учебно-производственными комбинатами, где советские старшеклассники в обязательном порядке получали рабочую профессию (у меня до сих пор хранится удостоверение сборщика часов). В условиях ограниченного спроса на рабочую силу обычным методом рекрутинга стал родственно-знакомственный найм. Он находит отражение даже в коллективном договоре ряда предприятий. В частности, Завод строительных материалов-4 обязался принимать детей работников после окончания учебных заведений, трудоустраивать их на время каникул.

Формирование кадрового резерва рабочих происходит благодаря разрядной системе, действующей в бригадах. Бригадный метод работы применяется также для адаптации рабочих-новичков. Если раньше на Трикотажной фабрике-1 новеньких включали в действующие бригады, то в последнее время внедрена иная система, когда формируются отдельные бригады из вновь пришедших девушек. Управлением персонала разработана Программа профориентации и адаптации по профессии «швея». Ввиду того, что наиболее эффективный возраст работниц швейного производства приходится на 20–40 лет, Программа ставит задачу повысить привлекательность предприятия среди молодежи. Создание молодежных бригад было воспринято неоднозначно. Основной аргумент в пользу нововведения – потребность молодежи в адаптации, необходимость «привыкнуть и втянуться», получить максимально полную информацию о новом рабочем месте и коллективе. Молодые работницы знакомятся со структурой производства, специалистами, для них организуют встречи и экскурсии. Позиция открытости предприятия и руководства оправдывает себя, так как информированность рабочих о положении дел на фабрике ведет к пониманию ситуации, понимание – к включенности в ситуацию, включенность – к принятию ответственности [Климова 2003].

Проблема текучести, так же как и в других профессиональных группах, касается, в первую очередь, молодых. Принцип, схваченный словами «*Ставку делаем на старых опытных и молодых инициативных*», сосуществует с другим, свидетельствующим о привилегированном положении на предприятиях опытных рабочих-стажистов и ветеранов. Массовый приход молодежи в штат – это риск. Даже если он позволяет снять актуальную для рабочей среды проблему дисциплинарных нарушений⁵. Удерживая, в том числе зарплатой, квалифицированных старых рабочих (лучший станок, самые дорогостоящие операции, интересные изделия) и закрывая низовые управленческие позиции проверенными кадрами, руководство в реальности оставляет рабочей молодежи самые непривлекательные и бесперспективные в плане роста вакансии и минимальные зарплаты. Это одна из главных причин текучести кадров среди рабочей молодежи.

Задача интеграции и адаптации молодых рабочих обычно делегируется их непосредственному руководителю, вменяется в обязанность бригадиру, реализуется через систему звеньевых. Довольно типично возложение ответственности за работу с новичками на линейных менеджеров, сопряженное с непосредственным отбором и закреплением перспективных рабочих. Практика наставничества широко распространена в рабочей среде, неформальна и естественным образом вплетена в трудовой процесс. Хотя она может быть оформлена процедурно «Положением о наставничестве» или поощряться отдельным видом премирования «За наставничество». На предприятиях, где налажен учет индивидуального вклада, при сдельной оплате из-за наставничества возникают конфликты. Например, на Рыбозаводе-1 опытные рабочие теряют время на обучение, что снижает и их заработок. Если же оплата труда привязана к коллективным показателям, то нацеленность на общий результат и командная работа способствуют возникновению солидарности и применению практики наставничества.

Однако «человеческий капитал» молодого рабочего, его социально-психологический портрет вызывает большую тревогу со стороны администрации. Не стоит недооценивать значение этого обстоятельства, так как выводы исследователей вполне однозначны: «Именно от сложившихся отношений между рабочими и их непосредственными руководителями зависит размер заработка и условия занятости» [Темницкий 2003]. Менеджерами конструируется образ проблемного молодого работника, образ, который не укладывается в одобряемый сценарий нормативного адаптивного поведения: ленивого, неспособного проявить солидарность, с завышенными требованиями, отсутствием культуры поведения на рабочем месте.

«Текучесть высокая, потому что молодежь сейчас не хочет работать. Зарплата устраивает, но не хотят работать. И пьяниц очень много» [сотрудник отдела кадров, Машзавод-5].

«...Даже и сейчас идут на работу с баночкой джина. Перед проходной спрячут за куртку и спокойно проходят» [мастер, Металлургический завод-2].

«У молодого поколения очень высокие запросы и очень мало опыта. Но чтобы научиться много зарабатывать, надо научиться много работать» [главный инженер, Машзавод-5].

«Приходит много молодых рабочих, был проведен курс обучения при училище. Потом они все равно не в состоянии на допуск сдать» [начальник цеха, Нефтехимзавод-2].

Неудивительно, что молодым рабочим трудно входить в первичные трудовые коллективы, отмеченные устойчивым эмоциональным характером межличностных отношений. Для

⁵ Так, решение Хлебомакаронного комбината-2 о найме студенческой молодежи на неквалифицированные рабочие места проблему с воровством и пьянством пресекло, при этом текучесть кадров резко возросла.

организационной культуры российских предприятий характерны феномены неформальных групп, сила неформальных механизмов и давление группового контекста [Климова 2000]. Если прибавить сюда иерархичность социальной структуры и деление на группы старых и молодых рабочих в плане возраста, стажа работы, уровня оплаты труда, отношения к собственности (владение акциями предприятия), то задача влиться в коллектив и стать «своим» выглядит поистине непростой. Если молодой рабочий является носителем чуждой культуры, то шансов безболезненно, по словам информанта, «*влисть в этот коллектив*» мало. Только случаи массового приема рабочей силы могут расшатать целостность микроколлективов и занести потенциал конфликта. Только если изменится соотношение групп ветеранов и молодых рабочих – и численно, и статусно. Иначе, «*если он не подходит коллективу, его как плевков выплюнут*» [мастер, Лесоперерабатывающий завод-1].

Социальные аспекты молодежной политики

Социальная политика промышленных предприятий зависит от экономического благополучия и позиции в отношении социальной ответственности. Кризисные производства вынуждены сворачивать данное направление развития. Регулирование социальной стабильности особенно актуально для градообразующих предприятий и промышленных гигантов. Социальные услуги таких организаций напрямую затрагивают жизнь окрестных территорий, в том числе молодежи населенных пунктов. Тут будущий работник воспитывается с детства, с подшефного детского сада, школы, училища. Учебные заведения находятся под крылом, профсоюзные ученические организации входят в профсоюзную организацию предприятия, ведется активная работа с подрастающей сменой. Патриотизм по отношению к заводу-кормильцу может закладываться, что называется, с младых ногтей. Здесь наиболее наглядно и выпукло реализуется стратегия на выращивание собственных кадров, поощряются и поддерживаются трудовые династии. Родственный найм обеспечивает бесперебойное воспроизводство социальной структуры, экономит средства предприятия на рекрутинг и адаптацию новичков, в то же время помогает поддерживать качественно однородный социальный состав низовых коллективов. Сохранению корпоративистских установок способствует то обстоятельство, что там работают люди, ощущающие себя членами сообщества, объединенные разнообразными – дружескими, соседскими, родственными – узами [Климова 2003]. Влияет и отсутствие конкурентных рабочих мест на локальном рынке труда. Существование таких производственно-поселенческих сообществ дает возможность контроля не только производственной, но и внепроизводственной жизнедеятельности, что особенно акцентируется в работе с молодежью.

В этом плане интересен Завод строительных материалов-3 – предприятие, не относящееся к категории градообразующих, но исповедующее ту же философию – «*философию Севера*». Среднее по численности занятых (400 человек) и расположенное в областном центре средней полосы, оно свою корпоративную культуру строит на принципах изолированных локальных сообществ, когда организация становится работнику и его семье отцом родным, «*занимается нашими рабочими, семьями, детей в садик, школы, институты устраивает, жилищные вопросы решает*». Идея создания обволакивающей работника социальной инфраструктуры принадлежит гендиректору и коренится в его личном опыте жизни на Севере. Материальные вложения в работников направлены на сохранение стабильного высокопрофессионального коллектива. Здесь реализуются невиданные по нынешним временам социальные программы, нацеленные в том числе и на поддержку молодежи разных статусных позиций. Это оплата обучения детей работников, ссуды и жилищная программа (коттеджи – для высшего звена, малоквартирные дома – для рядовых ИТР, кредиты на приобретение жилья – для рабочих). Результат – высокая степень идентификации с коллективом, корпоративная солидарность, встроенность деловых отношений в родственные и проявление семейственности в качестве важного фактора социальной структуры предприятия.

Социальное обеспечение производственного процесса в целях интеграции молодых работников признается руководителями в качестве перспективного направления, не упирающегося исключительно в культурно-досуговую деятельность. Иницилируя сверху молодежные объединения, поддерживая движение КВН или привлекая молодежь к обсуждению социальных проблем, предприятия попутно решают задачу «кузницы кадров»⁶. Выбирая лучших, отсеивают посредственных.

«Если человек участвует в делах молодежи, он становится заметен на уровне руководства цеха. Соответственно руководство цеха, видя перспективного молодого работника, который успевает и на производстве, и в общественных делах, естественно, старается или поощрить или продвинуть выше. Молодой работник, получается, сам заинтересован в участии в делах молодежи» [зампредседателя молодежной организации, Металлургический завод-4].

На нескольких предприятиях по инициативе руководства созданы молодежные общественные организации, советы. Заводские газеты в соответствующих рубриках вновь освещают «работу с молодежью», комсомольский задор еще не выветрился. В то же время молодежные организации не самостоятельны, а зависят от расположения и поддержки со стороны руководства предприятий.

Заключение

В статье рассмотрена молодежная политика промышленных предприятий: что предлагают молодым соискателям, что вкладывают в образ привлекательного для молодежи рабочего места, каким образом оно конструируется, чем наполняется. Проект, посвященный менеджменту и трудовым отношениям на современных российских предприятиях, зафиксировал нарушение традиционного воспроизводства рабочей силы. Внутрифирменное обучение, наставничество, профориентация, возрождение молодежных заводских организаций – вот некоторые меры, к которым прибегают сегодня предприятия. Только устойчивые организации позволяют себе комплекс системных мероприятий по планированию карьеры молодых работников. Реализация карьерных притязаний, ясные перспективы профессионального и должностного роста, социальное инвестирование в молодых специалистов и рабочих – такова практика передовых предприятий, чаще всего градообразующих или входящих в крупные хозяйственные объединения.

Поддержка молодых работников призвана, в первую очередь, укоренить реципиента помощи на своем рабочем месте, стимулировать труд и мотивировать дальнейшее профессиональное совершенствование. В укоренении молодежи не последнюю скрипку играют социальные услуги на предприятии. Их влияние на стимулирование труда молодежи важно, но все-таки не может перевесить более весомый фактор – низкую оплату труда начинающих работников.

Программы по адаптации, возможно, находятся в каком-то незримом противоречии с современной моделью карьеры, предполагающей высокую мобильность, неукорененность, отрицание традиционной ценности работы на одном рабочем месте, готовность к обучению и полному переобучению, смене рода деятельности. Жизненные притязания и стили потребления молодежи производят впечатление далеких от индустрии с ее постсоветскими промышленными предприятиями [Омельченко 2003: 89–90]. Не каждый завод или фабрика может предложить работу выпускникам престижных факультетов менеджмента или маркетинга. Редко где на промышленных предприятиях есть полновесные структуры, готовые принять начинающего юриста или аналитика рынка. Еще реже – готовые предложить высокий уровень оплаты труда молодых специалистов. Вопрос о том, насколько

⁶ Плотникова Е.Б. Интеграционные процессы в трудовых коллективах // ИСИТО. Рукопись.

адекватна требованиям молодежи та система социальных гарантий и благ, выстроенная традиционными предприятиями, как она стыкуется с логикой индивидуализма, достижительной мотивацией и независимостью от работодателя в решении внепроизводственных вопросов, остается без однозначного ответа. Эта тема может стать основой будущих исследований, где объектом и ключевыми информантами будут непосредственно молодые работники промышленных предприятий.

Однако далеко не вся молодежь прогрессивна, а старики – носители эдакой замшелой советской трудовой этики. Молодежный контингент тоже неоднороден. И не все категории молодой рабочей силы одинаково востребованы. Для разных групп персонала применяются разные стратегии рекрутинга и адаптации. Если культура управленческих слоев переживает быстрые процессы перестройки, то культура рабочего класса более традиционна и обладает инерцией. Изучение статусной динамики и моделирования профессиональной карьеры в условиях маргинальной ситуации с занятостью молодежи на промышленных предприятиях можно считать практической задачей, затрагивающей регулирование социально-трудовых отношений.

Литература

- Бизюков П.* Службы персонала – управленческая периферия // Практики управления персоналом на современных российских предприятиях / Под ред. В.И. Кабалиной. М.: ИСИТО, 2005. С. 36–67. <http://www.warwick.ac.uk/fac/soc/complabstuds/russia/manstruct/MSRuspubs.htm>
- Голенкова З.Т., Игитханян Е.Д.* Профессионалы – портрет на фоне реформ // Социологические исследования. 2005. № 2. С. 28–36. <http://ecsocman.edu.ru/socis>
- Гончарова Н.* Проблемы интеграции линейного менеджмента в управленческую иерархию // Практики управления персоналом на современных российских предприятиях / Под ред. В.И. Кабалиной. М.: ИСИТО, 2005. С. 94–115.
- Климова С.Г.* Рецензия на книгу: Шершнева Е.Л., Фельдхофф Ю. Культура труда в процессе социально-экономических преобразований: опыт эмпирического исследования на промышленных предприятиях России (СПб.: Петрополис, 1999) // Социологический журнал. 2000. № 3–4. <http://www.nir.ru/socio/scipubl/sj/sj3-4-00klim.html>
- Климова С.Г.* Персонификация или солидарность // Отечественные записки. 2003. № 3 <http://www.strana-oz.ru/authors/>
- Константиновский Д.Л., Чередниченко Г.А., Вознесенская Е.Д.* «Кончить курс и место достать»: исследование вторичной занятости студентов // Социологический журнал. 2001. № 3. С. 101–120. <http://www.nir.ru/sj/sj/sj3-01konst.html>
- Ольбикова Е.И.* Влияние образовательных различий на характер трудовой мобильности работников (на российском рынке труда) // Экономическая социология. 2003. Т. 4. № 5. С. 72–94.
- Омельченко Е.Л.* Такие похожие, такие разные: стилевые профили и гендерные различия трудовых стратегий молодых специалистов на рынке труда // Гендерные отношения в современной России: сб. науч. статей / Под ред. Л.Н. Попковой, И.Н. Тартаковской. Самара: Изд-во Самарского ун-та, 2003. С. 83–120.
- Омельченко Е.Л.* Молодежь: Открытый вопрос. Ульяновск: Симбирская книга, 2004.
- Смирнова Н.И.* Организационная культура промышленных предприятий: исследование немецкого строительного концерна // Экономическая социология. 2005. Т. 6. № 3. С. 70–88.

Становление трудовых отношений в постсоветской России / Под ред. Д.Д. Барделебен, С.Г. Климовой, В.А. Ядова. М.: Академический проект, 2004.

Темницкий А.Л. Отношение к труду молодых рабочих промышленных предприятий в советский и постсоветский периоды // Социологический журнал. 2003. № 4. <http://knowledge.isras.ru/sj/sj/sj4-03tem.html>

Чердниченко Г.А. Личные планы выпускников средних учебных заведений (сравнительный анализ) // Социологические исследования. 2001. № 12. С. 108–116. <http://www.ecsocman.edu.ru/socis>

Kozina I., Zhidkova E. Sex Segregation and Discrimination in the New Russian Labour Market // Adapting to Russia's New Labour Market. Gender and Employment Behaviour / Ed. by S. Ashwin. L.: Routledge, 2006. P. 57–86.