



**Е. В. Виноградова**

Отношения сотрудничества  
и конфликта в представлениях  
работников промышленных  
предприятий

Электронный ресурс

URL: [http://www.civisbook.ru/files/File/Vinogradova\\_otn.pdf](http://www.civisbook.ru/files/File/Vinogradova_otn.pdf)

Перепечатка с сайта НИУ-ВШЭ  
<http://www.hse.ru>

# ОТНОШЕНИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА И КОНФЛИКТА В ПРЕДСТАВЛЕНИЯХ РАБОТНИКОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

---

Социальные настроения и установки основных акторов системы социально-трудовых отношений (СТО) являются важнейшим элементом несущей конструкции системы социально-трудовых отношений. Роль устойчивых представлений, или «идеологии» работников, менеджмента и государства была впервые определена Дж. Данлопом – автором теории систем индустриальных отношений, работы которого в течение нескольких десятилетий служат методологической основой для исследований<sup>1</sup>. Согласно Данлопу, «идеология» как набор установок, убеждений, разделяемых акторами, скрепляет систему, связывая воедино ее составные части, определяет ее социально-экономическую природу, роль институтов и применяемые управленческие подходы.

В основе различий «идеологических» ориентаций находится вопрос о том, является ли организация (предприятие) единой командой людей, объединенных общей целью, или «обществом в миниатюре», с присущими ему неоднородностью и противоречивостью интересов и целей – допускающих или не допускающих гармонизацию? В зависимости от позиций акторов по этому фундаментальному вопросу формируются и их отношение к конфликту, и реальное содержание сотрудничества (партнерства) работников и менеджмента.

В работах представителей так называемой оксфордской школы, сыгравшей важнейшую роль в развитии теории индустриальных отношений<sup>2</sup>, и, в частности, в работах А. Фокса, выделяются и анализируются три базовые «идео-

---

<sup>1</sup> *Dunlop J. Industrial Relations Systems. N.Y.: Holt, 1958.*

<sup>2</sup> Позиции представителей оксфордской школы, наиболее известными из которых являются Х. Клегг (H. Clegg), А. Фландерс (A. Flanders), А. Марш (A. Marsh) и А.Фокс (A. Fox), связываются с плюралистическим видением индустриальных отношений.

логические» рамки («*frames of reference*»), определяющие принципиально различные типы представлений о содержании социально-трудовых отношений в индустриальном обществе: унитаристский, плюралистический и радикальный<sup>3</sup>. Наряду с другими положениями теории систем индустриальных отношений, эта типология приобрела статус «классики»; она сохраняет свою актуальность и в настоящее время, являясь отправной точкой многих исследований.

**Унитаристский** взгляд на социально-трудовые отношения исходит из представления об организации (предприятии) как о едином организме, идеальный образ которого ассоциируется с семьей. Наличие общих целей, объединяющих всех работников, предопределяют их лояльность организации и принципиально гармоничный характер отношений работников и менеджмента. Институты представительства интересов работников в этих условиях не востребованы или (чаще), номинально существуя как таковые, они встроены в систему управления персоналом и их роль сведена к выполнению технических функций. Конфликт рассматривается как патологическое состояние, связанное с «провокациями» извне, либо с межличностными трениями и несовершенствами коммуникаций внутри организации.

**Плюралистическое** видение социально-трудовых отношений состоит прежде всего в признании наличия в рамках организации групп, интересы которых различны (или противоположны), но при этом подлежат согласованию и гармонизации. Конфликт представляется данностью, т.е. одним из вариантов нормы; его регулирование через институт коллективных переговоров – часть рабочего процесса. Конфликт не рассматривается как однозначно негативный эксцесс; считается, что при определенных условиях он может послужить источником позитивных изменений, повышающих общую эффективность работы. Институты представительства работников воспринимаются как неотъемлемая часть системы социально-трудовых отношений (а не как инструмент управленческих технологий). **Радикальный** взгляд исходит из принципиального антогонизма интересов труда и капитала, что предопределяет абсолютную неизбежность и неразрешимость конфликтов в рамках существующей социальной системы.

---

<sup>3</sup> Анализ плюралистического и унитаристского подходов представлен в работах А. Фокса 60-х годов прошлого века, в частности, в известном аналитическом материале: *Fox A. Industrial Sociology and Industrial Relations: An Assessment of the Contribution which Industrial Sociology Can Make Towards Understanding and Resolving some of the Problems Now Being Considered by the Royal Commission*. L.: H.M.S.O., 1966. Радикальный подход (к которому в 1970-х годах пришел и сам Фокс), противопоставляемый указанным двум, представлен в работах: *Fox A. Industrial Relations: A Social Critique of Pluralist Ideology // Barrett B., Rhodes E., Beishon J. Industrial Relations and the Wider Society*. L.: Collier MacMillan, 1975, а также: *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*. L.: Faber, 1974.

Разумеется, на практике такого рода установки редко существуют и реализуются в системах отношений в чистом виде<sup>4</sup>. В то же время очевидно, что плюралистический подход служит основой для развития системы социального партнерства и коллективных переговоров, а с унитаристской идеологией связываются существовавшие на различных исторических этапах развития социально-трудовых отношений традиционалистская управленческая культура (отрицательное отношение менеджмента к профсоюзам, отсутствие внимания к нуждам работников), различные варианты патерналистских систем отношений, включая их советскую версию, а также некоторые современные формы социального партнерства, включающие декларативный или реальный учет руководством запросов работников, но при этом либо исключают институты их представительства (в частности, профсоюзы), либо отводящие им преимущественно техническую, коммуникационную роль, а также относящие конфликт к разряду аномалии.

В течение ряда лет как российские, так и зарубежные социологи сходились во мнении о том, что в среде российских работников наиболее распространены настроения и установки клиентелы, характерные для патерналистского типа социально-трудовых отношений. Этот тип исключает как реальное сотрудничество, так и открытый конфликт. И первое, и второе как минимум предполагают артикуляцию интересов различных групп, выявление их противоположности, обозначение зон совпадения или непротиворечивости интересов, что исключается унитаристским подходом, который исходит из единства целей и интересов, а также предполагают единый «фокус лояльности» работников.

Преобладание патерналистских ориентаций справедливо рассматривалось как одна из причин слабости рабочего движения, практического отсутствия институтов реального представительства работников, а также формально-бюрократического характера институтов партнерства. В то же время очевидно, что развитие рыночных отношений, небольшие, но уже заметные сдвиги в развитии гражданского общества и, наконец, физическая смена поколений могли оказать влияние на ориентации работников. Важной частью изменений, вызываемых этими процессами, могли явиться движение к осмыслению и артикуляции интересов отдельных групп работников, их соотнесение с интересами других групп и менеджмента, формирование запроса на представительство и защиту интересов и прав (и их адекватную институционализацию). На нали-

---

<sup>4</sup> Отсутствие четких границ между ними отмечал А. Фокс, развивая критику плюрализма с радикальных позиций.

чие подобных тенденций указывают и некоторые изменения в характере требований, выдвигавшихся в ходе не очень многочисленных, но довольно ярких протестных акций работников, происходивших с середины 2000-х годов. Если протесты начала десятилетия были спонтанными реакциями на крайние формы деприваций и, как правило, адресовались не работодателям, а властям, то в требованиях, выдвигавшихся работниками во второй половине 2000-х, обращенных к работодателю, отчетливо просматривались ценности достойного труда (и его оценки) и осознание групповых интересов работников как самостоятельного актора системы индустриальных отношений<sup>5</sup>.

Анализ соотношения различных тенденций в актуальных настроениях и установках работников был одной из задач исследования, проведенного летом 2010 г. Институтом управления социальными процессами ГУ ВШЭ<sup>6</sup>. Эмпирический компонент исследования, часть результатов которого представлена в этой статье, включала анкетный опрос 935 работников трех промышленных предприятий: «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез», Пермский моторостроительный завод («Пермские моторы» – ПМЗ) и Ленинградский механический завод (ЛМЗ – холдинг «Силовые машины»), а также серию интервью с работниками, представителями менеджмента и профсоюзов. Выбор предприятий, отличающихся значительными масштабами, высокотехнологичным характером производства, наличием современных управленческих систем (вхождение в крупные холдинги или компании), а также традиций советского периода, был нацелен на то, чтобы получить представление о СТО, сложившихся в наиболее продвинутой части отечественной промышленности.

Рамки статьи позволяют остановиться на ограниченном круге вопросов, связанных, во-первых, с наиболее общим определением идеологических рамок, в которые укладываются представления работников, и, во-вторых, с их оценками возможностей и реальной практики взаимодействия с руководством, прежде всего с их видением конфликта: его допустимых форм и наиболее приемлемых способах разрешения<sup>7</sup>.

Результаты исследования (рис. 1) свидетельствуют о том, что *унитаристские* идеи общности интересов работников и администрации имеют относи-

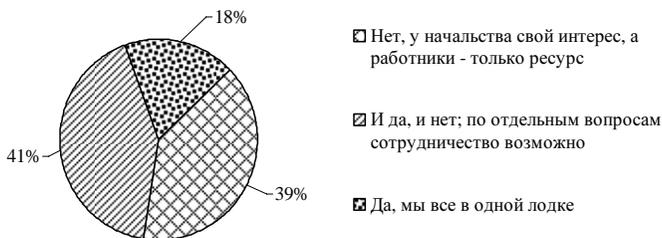
---

<sup>5</sup> Анализ этих сдвигов дан в статье: Козина И.М. Индустриальные конфликты в современной России // Экономическая социология. 2009. Т. 10. № 3. С. 16–32.

<sup>6</sup> Работа по теме «Социальное партнерство и конфликт» проводилась в рамках плана фундаментальных исследований ГУ ВШЭ 2010 г. Работа является частью лонгитюдного исследования социально-трудовых отношений, проводимых Институтом на ряде промышленных предприятий России, первый этап которого проведен в апреле – июне 2009 г.

<sup>7</sup> Вопросы доверия, солидарности и лидерства рассматриваются в докладе: И. Козина, Е. Виноградова «Проблемы солидарности и лидерства в трудовых конфликтах», представленном на XII международную апрельскую конференцию ГУ ВШЭ.

тельно слабую поддержку не только среди работников, но и среди представителей менеджмента. С утверждением «мы все в одной лодке, никто не хочет, чтобы она потонула, все заинтересованы работать и жить лучше» согласились лишь 18% опрошенных: 19% рабочих и 18% специалистов. В группе менеджеров доля разделяющих такое видение СТО несколько выше, но также невелика (24%). Несколько большая распространенность этого убеждения характерна и для группы молодых (до 25 лет) работников, однако и здесь работники, тяготеющие к идеям унитаризма, не составляют большинства (25%).



**Рис. 1.** Распределение ответов на вопрос «Могут ли совпадать интересы работников и администрации/собственников предприятия?»

Значительно более распространенными оказываются «радикальные» взгляды, которые в актуальном российском контексте было бы правильнее квалифицировать как латентно-конфронтационные установки. Утверждение «у начальства (и владельцев предприятия) свой интерес, а работники – просто ресурс для достижения их целей» получило поддержку 39% опрошенных. Доля сторонников такого взгляда сокращается по мере перехода к более высоким профессионально-квалификационным группам: среди рабочих она составляет 41%, среди специалистов – 38%, среди менеджеров – 27%. В группе молодых работников (до 25 лет) доля поддерживающих эту идею вдвое ниже, чем в среднем по выборке.

«Плюралистический» взгляд, выражаемый в утверждении «каждый ищет свою выгоду, но местами интересы все-таки совпадают; сотрудничество по конкретным вопросам возможно» разделяется статистически наиболее многочисленной, однако не доминирующей группой – 42,9% опрошенных. Доли сторонников «плюралистического» взгляда на индустриальные отношения в различных профессионально-квалификационных группах сравнимы, хотя воз-

растают по мере перехода к верхним уровням иерархии: 40% рабочих, 47% специалистов и 49% менеджеров.

Полученные результаты дают основания, если не с уверенностью опровергать, то по крайней мере подвернуть сомнению устоявшееся мнение о широком распространении в среде российских работников унитаристских (патерналистских) установок, унаследованных от советского периода. Общую картину представлений работников можно характеризовать скорее как неустойчивое равновесие между установками латентной системной конфронтации и плюрализма. Первое исключает какое-либо сотрудничество, не допускает возможности доверия между работниками и менеджментом ввиду непримиримости их противоречий. Второе предполагает прагматические подходы как к сотрудничеству, так и к конфликту, отношение к ним как к нормальным формам социально-трудовых отношений и базируется на артикулированных групповых интересах, выдвижении реалистических целей; исходя из разумной меры доверия между сторонами создает основу для функционирования институтов представительства участников и каналов коммуникации.

Формирование идеологических установок и ценностей – сложный процесс. Представления акторов систем индустриальных отношений складываются под воздействием большого числа разнообразных социокультурных, психологических, политических и экономических факторов. На них оказывают влияние ценности и установки, внедряемые в сознание системой образования, государственными, культурными, религиозными и другими институтами, прежде всего через СМИ.

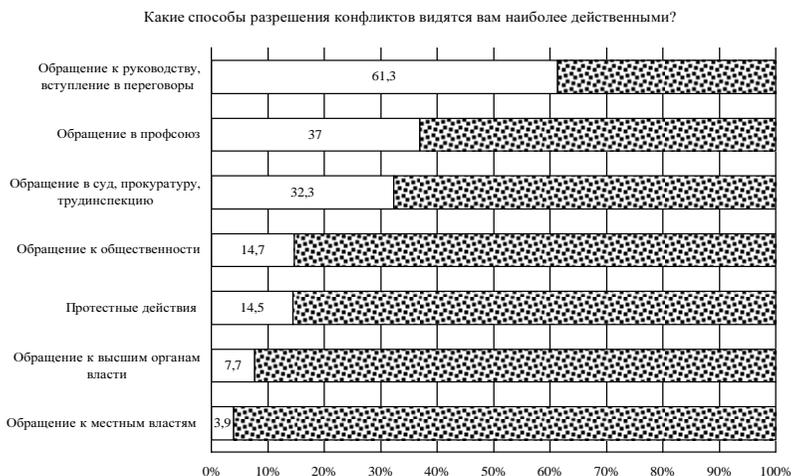
На микроуровне важнейшее значение для формирования перцепций работников имеют их положение в должностной и профессиональной структуре, характер труда, а также – что особенно важно – реальный практический опыт взаимодействия работников (и их референтных групп) с администрацией, в частности, опыт конфликтов<sup>8</sup>. Взаимосвязи установок и восприятия опыта двусторонние: идеологические установки влияют на восприятие действительности, опыт может корректировать установки.

Как показало наше обследование, оценки и восприятие практик взаимодействия работников и администрации также неоднородны, как и установки идеологического характера. По ряду позиций эта неоднородность граничит с противоречивостью оценок, что отражает неустойчивый, «переходный» харак-

---

<sup>8</sup> Последнее достаточно убедительно подтверждается анализом статистических связей между соответствующими переменными, представление результатов которых приходится оставить за пределами этой статьи ввиду ограниченности ее объема.

тер ситуации. Оценки возможностей влияния на решения администрации преимущественно отрицательные. По данным опроса, 74% опрошенных считают, что «мнения работников не интересуют руководство»; более половины – что «решения руководства зачастую несправедливы, но с этим ничего не поделаешь». В то же время обращение к руководству и переговоры рассматриваются многими не только как возможная и необходимая мера, но и как наилучший способ разрешения конфликтов. Так, респонденты косвенно признают, что по определенным вопросам воздействие на администрацию возможно и необходимо: подавляющее большинство участников опроса (78%) считают, что без давления работников на руководство условия и оплата труда улучшаться не будут<sup>9</sup>. Среди наиболее эффективных, с точки зрения респондентов, способов разрешения конфликта (включая обращения в профсоюз, прокуратуру и трудовую инспекцию, к властям различных уровней, к общественности и в СМИ, а также протестные действия) с большим отрывом лидирует обращение к руководству и переговоры (рис. 2).



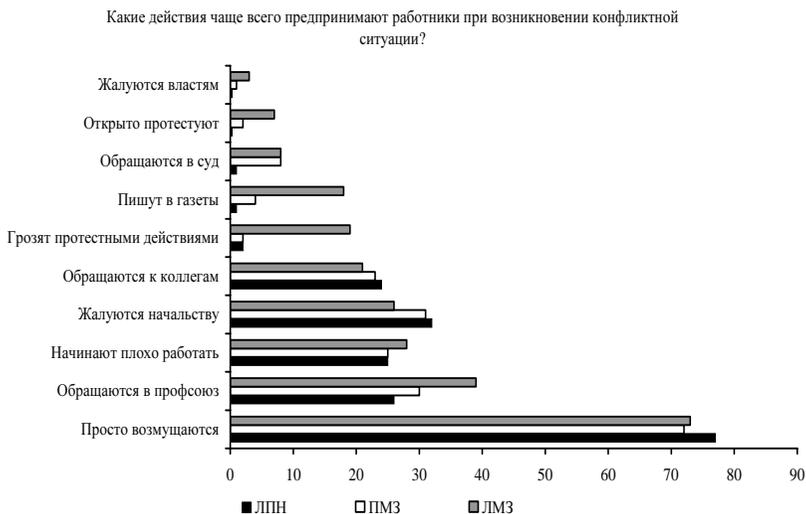
**Рис. 2.** Оценка способов разрешения конфликтов, %

Анализ же реальных практик<sup>10</sup> прежде всего свидетельствует о том, что значительная часть конфликтов существует в скрытом, подавленном виде. Как

<sup>9</sup> Интересно отметить, что по этому вопросу распределения мнений всех групп работников, включая участвовавших в опросе руководителей высшего звена, полностью совпадают.

<sup>10</sup> Подробное рассмотрение практик конфликтов на обследованных предприятиях см.: Отчет о НИР «Социальное партнерство и конфликт в системе трудовых отношений». М.: ГУ ВШЭ,

считает подавляющее большинство респондентов (рис. 3), при возникновении противоречий в трудовой сфере люди чаще всего не выводят их на поверхность, не обращаются к руководству, а «*просто возмущаются, злятся, но ничего не делают*» (отметили более 70% респондентов, ответивших на вопрос) или «*начинают работать формально, спустя рукава*» (около четверти ответивших). Открытые конфликты, таким образом, случаются нечасто и, судя по высоким долям затруднившихся ответить на соответствующую группу вопросов анкеты, сама тема конфликта не актуализирована в сознании значительной части работников обследованных предприятий. Преобладающая часть конфликтов – индивидуального характера; групповые и тем более массовые конфликты – значительно реже. Основной и по существу единственной причиной конфликтов являются вопросы оплаты труда.



**Рис. 3.** Мнения о действиях работников в конфликтной ситуации, %

Поведение администрации в восприятии работников в целом представляется ситуативным:

- чаще всего во что бы то ни стало настаивает на своем – 27%;
- обычно сразу идет навстречу работникам, стараясь избежать скандалов – 7%;

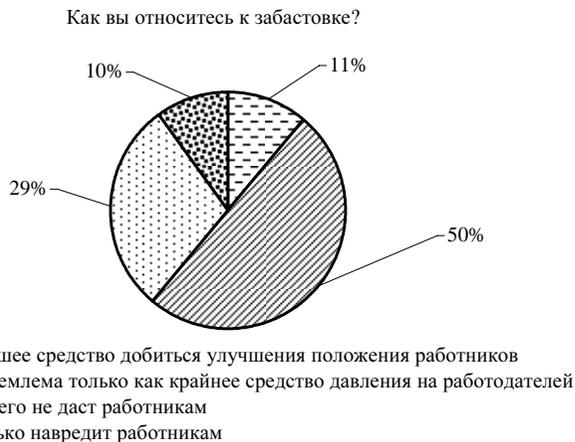
2010 (Козина И. Практики конфликтов в восприятии работников; Орешина Д. Индивидуальные конфликты: взгляд инсайдеров).

- *подробно разбирается в конфликте и старается найти решение, которое более или менее устраивает всех – 24%;*

- *в зависимости от того, насколько решительно действуют работники, если действуют активно, то идет на уступки – 18%.*

Наиболее распространенными действиями работников в ситуации конфликта явились обращения к начальству, в профком или к коллегам. При этом работники ЛМЗ, которые, в отличие от других участников исследования, в прошлом имели опыт успешных протестных действий, активнее других используют такие методы, как угроза протестных действий, обращение в СМИ и, наконец, открытый протест.

Выявляемое опросом отношение к протестным действиям и, в частности, к забастовке отражает как накопленный практический опыт, так и баланс их общих установок, о которых речь шла выше. Половина респондентов считает забастовку крайней, но допустимой мерой оказания давления на администрацию. Несколько меньшая, но сравнимая по масштабам часть работников (39%) считает, что такие действия скорее всего будут безрезультатными или принесут им вред.



**Рис. 4.** Мнения об отношении к забастовке

До последнего времени научный и общественный интерес к вопросам конфликта и сотрудничества как его альтернативы в России фактически сводился к стремлению получить оценки вероятности массовых выступлений.

Оставляя в стороне проблемы и саму возможность разработки подобных прогнозов (в частности, критику непосредственного выведения вероятностных оценок из данных опросов общественного мнения), отметим, что необходимость понимания внутренних механизмов развития социально-трудовых отношений связана прежде всего с выбором и обоснованием мер их регулирования на государственном уровне и разработкой управленческих подходов на уровне предприятий. Мировой опыт показывает, что государственная политика и управленческие технологии способны обеспечивать долгосрочную стабильность социально-трудовых отношений лишь при условии их поддержки со стороны значительной части работников.

Насколько можно судить по материалам исследования, результаты которого представлены в этой статье, а также ряда других работ, в том числе выполненных ИУСП НИУ ВШЭ в последние годы, СТО чаще всего выстраиваются руководством предприятий преимущественно исходя из принципов унитаризма. На это, наряду с программными документами компаний и декларациями менеджмента, указывает и политика, проводимая на практике: ограничение самостоятельности профсоюзов и сведение их деятельности к выполнению части функций по управлению персоналом (в отличие от независимого представительства и защиты интересов работников), целенаправленная деятельность (в том числе и профсоюзов) по подавлению, недопущению открытых конфликтов (включая индивидуальные), практический отказ от признания противоречивости интересов различных групп работников. Государственная политика в отношении индустриальных конфликтов идет в том же русле: легальное выражение протеста работников затруднено настолько, что становится практически невозможным.

Анализ же актуальных представлений российских работников о сотрудничестве и конфликте выявляет значительную их неоднородность, при этом не подтверждая гипотезы о преобладании патерналистских установок и ожиданий. Не просматривается и других признаков преобладания или значимой роли «унитаристского» видения социально-трудовых отношений. Наличие значительных групп работников, убежденных в принципиальном антагонизме интересов работников и администрации, указывает на концентрацию латентного конфликтного потенциала. В этих условиях ограничение независимости институтов представительства и подавление конфликтов вместо их выявления и разрешения, возможно, отвечающие интересам бизнеса в краткосрочном плане, представляются недальновидной стратегией менеджмента и государства.