

## СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ТРУДОВОЙ КОНТРАКТАЦИИ В ФИНАНСОВО-КРЕДИТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

© 2010 Н.М. Кузьмина, О.М. Назаров\*

**Ключевые слова:** персонал-процесс, ядро кадрового потенциала, идеология конвергентных отношений, трудовой контракт, гуманизация занятости, психологический контракт.

Рассмотрены современные проблемы выстраивания отношений между работодателем и наемным работником, поскольку сотрудники являются одновременно и основным фактором, и главным препятствием изменений. Способность к изменениям связана с более высоким уровнем образования и квалификации, способностью переобучаться, уровнем творчества и инновационности сотрудников и др. Это вносит новый смысл в кадровую политику, так как предстоит иметь дело с новым типом работников и трудовых коллективов, что требует определенной формализации взаимных требований в трудовых контрактах.

Подход к персоналу как ресурсу организации появился сравнительно недавно, но уже не отражает всей полноты и сложности процессов воспроизводства и развития человеческих ресурсов. Общество вступило в эпоху конкуренции не между готовыми продуктами, а между процессами. Гибкость и способность к изменениям стали ключевыми характеристиками бизнеса. Инновации приводят к циклическому обновлению всех факторов и элементов производства. В таких условиях желательно свести к минимуму долю нереализованных возможностей сотрудников. Люди являются одновременно и основным фактором, и главным препятствием изменений. Способность к изменениям, как правило, связана с более высоким уровнем образования и квалификации, более широкой специализацией, способностью переобучаться, уровнем творчества и инновационности сотрудников. Это

вносит новый смысл в кадровую политику, сегодня и в будущем предстоит иметь дело с новым типом работников и трудовых коллективов, который условно можно назвать “персонал-процесс”. Этот термин более полно отражает процесс приобретения, развития, накопления знаний и профессиональных умений отдельными личностями и трудовым коллективом. Характеристика подходов к понятию персонала представлена в таблице.

Категория “персонал-процесс” характеризует внутренний потенциал, единство пространственных и временных характеристик, три уровня взаимосвязей и возможностей развития процесса. Во-первых, она отражает прошлое, т.е. характеризует совокупность свойств, накопленных системой в процессе ее становления и обуславливающих ее способность к существованию и развитию. Во-вторых, характеризует настоящее с точки зрения практического применения

Подходы к понятию “персонал”

Персонал-издержки	Персонал-ресурс	Персонал-процесс
Принуждение	Целесообразность	Осознанная целесообразность
Минимизация	Оптимизация	Специальные программы развития и планирование расходов
Малый период планирования	Длительный период планирования	Длительный период планирования
Результаты	Средство и результаты	Разнообразие средств и путей достижения результатов
Количество	Качество	Количество, переходящее в качество, - неосознанная компетентность
Негибкий	Гибкий	Гибкость и мобильность
Зависимый	Автономный	Равновесие независимости и приверженности

\* Кузьмина Наталья Михайловна, доктор экономических наук, профессор Самарского государственного экономического университета; Назаров Олег Михайлович, аспирант Самарского государственного экономического университета. E-mail: hrm-kuzmina@yandex.ru.

и использования имеющихся способностей. Следует учитывать, что не реализуемые структурные элементы кадрового потенциала могут привести к снижению эффективности его функционирования и даже количественному уменьшению. Не используемые трудовые навыки могут утрачиваться, не реализуемые личностные способности - разрушаться. В этом случае "избыточный" потенциал можно считать величиной отрицательной, хотя иногда некоторый "избыточный" запас сил и способностей трудового коллектива обеспечивает гибкость и маневренность развития системы в изменяющихся условиях, и становится величиной положительной. В-третьих, персонал как процесс ориентирован на развитие, поскольку в трудовой деятельности работник не только реализует имеющиеся способности, но и приобретает новые. Представляя собой единство устойчивого и изменчивого состояний, потенциал содержит в себе элементы будущего развития. Такое видение соответствует философским концепциям триединства прошлого, настоящего и будущего, отражает целостность, цикличность и преемственность развития.

Современные успешно развивающиеся банки выбирают политику, направленную на формирование ядра кадрового потенциала. Она называется интернализацией гибкой занятости, и более предпочтительна, чем политика привлечения рабочей силы со стороны на временной основе, т.е. экстернализация гибкой занятости.

Мы предлагаем к использованию термин "идеология конвергентных отношений" (от латинского *convergo* - приближаюсь, схожусь). Сформулированные нами базовые положения идеологии конвергентных отношений позволят построить гармоничные взаимоотношения организации и сотрудников.

◆ Взаимная приверженность (преданность).

◆ Сочетание общечеловеческих ценностей и миссии организации.

◆ Высокий уровень доверия, унитаризма и индивидуализма.

◆ Самостоятельность и самоконтроль.

◆ Гибкие роли, "плоская структура", командная работа.

◆ Непрерывное обучение - оно должно рассматриваться как процесс, ориентированный на потребности ИКС.

◆ Экспертный подход к оценке кадрового потенциала на всех стадиях.

◆ Развитие карьеры сотрудников.

◆ Удержание лидеров и талантов.

◆ Преемственность общего знания.

◆ Сотрудничество и открытость.

Банковские структуры, проповедующие заботу о сотрудниках, выделяют определенные категории работников - носителей человеческого капитала, проводят политику, направленную на более полное и гибкое использование интеллектуального потенциала сформировавшегося кадрового ядра.

Устойчивость контрактных отношений между работниками и работодателями относительна, что реально или потенциально порождает дисфункции в отношениях между ними. На это указывал К. Эрроу, выделяя феномен "информационной асимметрии". Факторы неравновесия рыночного обмена между работниками и работодателями могут менять знак полярности в зависимости от различных обстоятельств. Со стороны работников по отношению к работодателям они оцениваются как эксплуатация, а со стороны работодателей по отношению к работникам - как рестрикционизм, т.е. использованием ресурсов и возможностей организации с целью максимизации личной выгоды.

Существуют две объективные тенденции, способствующие преодолению асимметрии в контрактных отношениях. Первая тенденция реализуется за пределами предприятий на макроэкономическом уровне и проявляется в действии институтов и механизмов "распределительной справедливости". Они компенсируют "максимизационный эгоизм" работодателей и менеджеров, который способствует воспроизводству неравенства возможностей работников, занятых по найму. Дж. Ролз дифференцировал четыре ветви этих институтов.

Выделительная - институты, обеспечивающие устойчивость ценовой системы в конкурентном состоянии, предотвращающие неразумную власть рынка и корректирующие наиболее очевидные отклонения от эффективности. Это объясняется неспособностью цен точно измерять общественные выгоды и издержки.

Стабилизационная - институты, обеспечивающие разумную занятость, свободный

выбор профессии и устанавливающие “веса” обычных предписаний, связанных с заработной платой и заработками.

Трансфертная - институты безвозмездных социальных выплат, гарантирующие определенный уровень благосостояния и удовлетворения потребностей.

Распределительная - институты, сохраняющие приблизительную справедливость в долевом распределении с помощью налогообложения и необходимых изменений в правах собственности.

Вторая тенденция реализуется внутри самих организаций и проявляется в совершенствовании структур управления трудовыми отношениями в направлении постепенного согласования экономических интересов работников и работодателей. Регулирование процедур решения конфликтов, подачи жалоб, продвижения по служебной лестнице, согласования условий труда.

В реализации этой тенденции наблюдается следующая закономерность:

♦ побудительный мотив к участию в коллективном управлении трудовыми отношениями усиливается по мере роста специфических человеческих активов;

♦ уровень развития внутренней структуры управления напрямую зависит от степени специфичности человеческих активов, интегрирующихся в рамках конкретной организации.

Эта тенденция обусловлена давлением работников, отстаивающих свое право в гуманизации форм организации производственных процессов, и рационального поиска менеджеров или собственников, пытающихся оптимизировать дисфункции в отношениях с работниками, внедряя новые методы управления трудовыми отношениями.

По мнению О. Уильямсона, объединению этих тенденций регуляции отношений между работниками и работодателями способствует трехуровневая система управления:

♦ институциональная (рыночная) среда как макроэкономический фактор определяет правила игры, и если изменения в системе прав собственности, контрактном законодательстве, нормах и обычаях вызывает соответствующее изменение в сравнительных издержках управления, то должна произойти реструктуризация экономической организации;

♦ индивиды как микроэкономический фактор оказывают влияние на поведение хозяев и менеджеров, преследуя свои собственные, часто не институциональные интересы;

♦ сектор управления организацией, обладающий своими собственными законами существования и развития, адаптирует внешние и внутренние факторы в соответствии с требованиями конкретной фирмы и ее менеджмента.

Согласно концептуальной схеме Дж. Аткинсона, кадровое ядро относится к главной - первой категории, является базовым фактором, определяющим основные параметры эффективности деятельности организации. Представители кадровой элиты занимают ключевые рабочие места и характеризуются устойчивой ориентацией на целевые функции банка. Работники этой категории связаны с работодателями долгосрочными контрактами, от их деятельности во многом зависят репутация и престиж организации. Элементы рыночной дискриминации затрагивают их в малой степени, в случае изменения рыночной конъюнктуры к сотрудникам этой категории применяют лишь методы функциональной адаптации. Они, сохраняя полную занятость, способны перестраивать свое трудовое поведение, адаптируясь к конкретным изменениям рыночной среды. Для них характерен высокий уровень профессиональной и трудовой мобильности внутри организации, что является важным ресурсом ее выживания, особенно в экстремальных условиях. Работники данной категории институционально зависят от благосостояния банка, поскольку, как правило, их профессиональная карьера связана с перспективами его развития. В этом случае отношения между работником и работодателем характеризуются устойчивостью и пластичностью. Кадровое ядро, таким образом, представляет собой особые свойства части работников, относимые к специфическим и интерспецифическим ресурсам, являющимся следствием уникальной аллокации субъективных и объективных факторов производства внутри конкретной организации<sup>1</sup>. Эта категория не является абсолютно однородной, в ее состав входит контингент, находящийся на разных стадиях профессиональной социализации и способный впоследствии войти в состав кадрового ядра, включен в долгосрочные планы развития, построе-

ния карьеры, вертикальной и горизонтальной ротации и территориальной мобильности.

Вторая категория работников относится к так называемому первому периферийному слою, им предоставляются менее благоприятные социально-экономические условия труда. Здесь тоже существует определенная дифференциация занятых, отличающихся по формам найма. Во-первых, выделяется группа постоянных работников, количество которых варьируется в зависимости от изменения конъюнктуры рынка. Во-вторых, имеется группа работников, временные рамки занятости которых ограничены контрактами. В-третьих, относительно самостоятельный статус имеют работники, занятые на условиях совместительства. В-четвертых, отдельный сегмент составляют работники, находящиеся на первичных этапах профессиональной социализации (ученики, стажеры).

Третья категория работников реализует различные формы временной занятости: по субконтракту, через третьи организации и т.д. На этом уровне концентрируются работники, для которых эта организация является транзитной сферой предложения труда. Внутри этой категории можно выделить группу так называемых независимых работников с высоким уровнем адаптации к изменяющейся конъюнктуре рынка и ориентированных на самостоятельные формы занятости.

В рамках трансакционного анализа модель адаптации Дж. Аткинсона объясняет специфику поведения работников в зависимости от их роли и места в структуре "внутрифирменного" рынка и определяет те институциональные механизмы, которые обуславливают степень их интеграции в рамках каждой конкретной организации.

Опираясь на базовые положения идеологии конвергентных отношений, в соответствии с концептуальной моделью Дж. Аткинсона, и практическими рекомендациями О. Уильямсона можно выделить три типа контрактов, каждый из которых отражает функционально-нормативную специфику взаимодействия работника и работодателя. Эта схема типовых контрактов может быть рекомендована для всех финансово-кредитных организаций, поскольку отражает экстернализацию и интернализацию гибкой занятости в процессе формирования кадрового потенциала.

Первый тип контракта характеризуется тем, что трудовой потенциал работника, предлагаемый работодателю, не является специфичным. Такие работники полностью находятся во власти рынка, не обеспечены минимальной социальной защитой и подвержены воздействиям механизмов конъюнктурной дискриминации. Длительные контрактные отношения не интересуют ни работника, ни работодателя. Отношения найма легко прерываются в случае появления недовольства у одной из сторон. Работодатель не заинтересован в любых формах профсоюзной консолидации работников данного типа. Работники, обладающие неспециализированными навыками, не интегрированы в систему внутрифирменного продвижения и корпоративного патернализма.

Второй тип контракта характерен для работников, деятельность которых в значительной степени подчинена специфическим отношениям, возникающим в процессе технологической и групповой специализации внутри фирмы. Они глубже интегрированы в структуру организации и находятся под воздействием механизмов внутреннего контроля. Продавец рабочей силы при заключении данного типа контракта имеет возможность выбора между профессиональными навыками общего назначения и специализированными, которые могут быть реализованы только в рамках конкретной фирмы. Нанимаемые, связанные таким контрактом, подвергают себя риску уменьшения возможности выбора рабочих мест у других работодателей, так как приобретают специализированное рабочее место. Это обстоятельство позволяет им требовать более жестких социальных гарантий занятости.

Третий тип трудового контракта предполагает использование специфических кадровых ресурсов, которые определяются идиосинкразическим опытом технологического и организационного характера, приобретаемым только внутри данной финансово-кредитной организации. В этом случае обе стороны заинтересованы в поддержании длительных и непрерывных отношений найма, для чего разрабатываются соответствующие процедурные гарантии взаимовыгодных отношений. Работникам предоставляются значительные гарантии занятости и социальная защищенность,

обеспеченная клановым корпоративным патернализмом, в рамках которого достигается относительное единство индивидуальных, групповых и корпоративных интересов. Работодатели и менеджеры предпочитают осуществлять дополнительные долгосрочные инвестиции в человеческий капитал. Это, с одной стороны, повышает степень уникальности и незаменимости профессиональных способностей работников данной категории, а с другой стороны, на длительный срок связывает их с перспективами развития той организации, в которой они заняты. Структура контрактов подобного рода оберегает трудящихся от рисков экспроприации и защищает руководство от нежелательных увольнений, стороны бесконфликтно приспосабливаются к изменяющимся обстоятельствам, кооперируясь друг с другом. Первый вариант дает определенный эффект непродолжительное время и, с точки зрения работника, не способствует сохранению его рабочего места. Второй - является весьма эффективным с экономической точки зрения, но рост внепроизводственной мобильности работника представляет определенный риск для самой организации, третий позволяет соединить интересы личности и организации.

Интеграция интересов сотрудника и банка может быть достигнута посредством заключения позитивного психологического контракта. "Сбалансированный психологический контракт необходим для непрерывных гармоничных отношений между работниками и организацией. Однако нарушение условий психологического контракта может сигнализировать участникам, что стороны более не разделяют (или никогда не разделяли) общего набора ценностей или целей"<sup>2</sup>. Таким образом, если ожидания работника и работодателя имели форму неоговоренных предположений, разочарование может оказаться неизбежным. Работодатель должен пояснить

работнику свои ожидания в плане умений, навыков и ценностей. Психологический контракт управляет непрерывным развитием трудовых отношений, которые постоянно эволюционируют во времени.

"К позитивному психологическому контракту стоит относиться серьезно, потому что он тесно связан с повышением уровня приверженности организации, удовлетворенности работников и качества трудовых отношений"<sup>3</sup>. Стратегии развития трудовых отношений должны быть нацелены на разработку позитивного психологического контракта, повышение уровня приверженности и создание климата доверия. Особое внимание следует уделять предоставлению возможностей для обучения и развития, гарантиям занятости, продвижению и карьере, сокращению различий в статусе, справедливой системе вознаграждения, комплексным процессам коммуникаций и вовлеченности.

Мы предлагаем использовать позитивный психологический контракт в качестве дополнения к контрактам второго и третьего типа. Таким образом, стабильность занятости будет теснейшим образом связана, во-первых, с эффективностью труда отдельных работников и, во-вторых, с качеством тех профессиональных специфических ресурсов, которыми они располагают. Чем теснее профессиональные возможности занятых "связаны" с капиталом и менеджментом банка, тем выше гарантии стабильности и социальной защищенности.

---

<sup>1</sup> Агабебян Р.Л., Авакян Г.Л. Современные теории занятости : учеб. пособие. М., 2001; Армстронг М. Стратегия управления человеческими ресурсами : пер. с англ. М., 2002.

<sup>2</sup> Corporate Governance: A Framework for implementation. World Bank, 1999. P. 362.

<sup>3</sup> The State of the Psychological Contact in Employment / D.E. Guest [et al.] ; Institute of Personnel and Development. London, 1996. P. 337.

*Поступила в редакцию 31.03.2010 г.*