

## **ПРАКТИКИ РАБОТЫ ПРОФСОЮЗОВ В ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОМПАНИИ (на примере металлургического завода)**

Приход транснациональных корпораций (ТНК) стимулировал изменения в социально-трудовых отношениях и практиках профсоюзов на традиционных российских предприятиях. Вслед за инициативами нового собственника на традиционных российских предприятиях, входящих в структуру ТНК, профсоюз вынужден изменять свои стратегии в отношениях «работодатель – профсоюз – работник». Поиск своего места в новой структуре власти, выбор между классовой и корпоративной солидарностью – вот те системы координат, в которых вынужден ориентироваться профсоюз крупного российского предприятия, входящего в состав ТНК.

Объект нашего исследования – ОАО «Самарский металлургический завод» (СМЗ), один из крупнейших в Европе производителей и российских экспортеров полуфабрикатов из алюминия и алюминиевых сплавов<sup>1</sup>. В 2005 г. предприятие приобрела транснациональная корпорация Alcoa. Предмет исследования – изменения в практиках профсоюза, вызванные сменой собственника и включением в ТНК. Как происходит приспособление традиционных практик профсоюза к политике и действиям нового собственника? Какие проблемы порождает это взаимодействие? Как изменяются приоритеты и формы работы профсоюзной организации? Ответы на эти вопросы позволят выдвинуть предположения о перспективах модернизации профсоюзной деятельности в России.

Анализ деятельности профсоюзов в условиях транснациональной корпорации – это отдельный пласт в изучении практик профсоюзов, реализованный в рамках большого проекта «Постсоциалистические профсоюзы, низкая заработная плата и достойный труд: Россия, Китай и Вьетнам»<sup>2</sup>. В исследовании использовалась методология case study, сочетающая качественные и количественные методы сбора информации (анализ документов, глубинные интервью, включенное наблюдение, а также анализ статистических данных по отрасли, по предприятию).

### **Описание профсоюзной организации**

Профсоюзная организация СМЗ существует еще с советского времени, с момента основания завода. В 1980-х годах это была одна из самых сильных первичных организаций в отраслевом профсоюзе и в регионе. Динамика членства в профсоюзе остается неизменной – это 92–96% работников завода, включая специалистов и менеджеров (незначительное сокращение наблюдается в последние четыре года). В состав профкома традиционно входили правовая комиссия, комиссии по трудовым спорам, по охране труда, по культурно-бытовым и массовым мероприятиям, социально-бытовая комиссия и комиссия по спортивной деятельности, а также сектор молодежной политики и сектор оргработы. В ближайшее время планируются ее изменение. Новые веяния связаны с общей ориентацией профсоюза на усиление собственных позиций в переговорах с работодателем и поиском новых возможностей в нише правозащиты.

---

<sup>1</sup> Основан в 1960 г. С 1998 по 2000 г. входил в холдинг СибАл, с 2000 по 2005 г. – в РусАл. Приоритетными видами продукции являются листы, рулоны, баночная лента. Основные получатели продукции на внутреннем рынке – предприятия и торговые компании Поволжья, Урала, Центрального района России и Сибири, стран ближнего и дальнего зарубежья практически во всех промышленно развитых регионах мира. На сегодняшний день в структуре предприятия четыре основных производства: литейное, прокатное, кузнечное и прессовое, которые позволяют обеспечивать продукцией из высококачественных алюминиевых сплавов практически все отрасли промышленности.

<sup>2</sup> Проект выполняется Институтом сравнительных исследований трудовых отношений в 2005–2008 гг. Руководитель проекта – С. Кларк (Уорвикский университет, Великобритания). Подробнее о проекте см.: <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/sociology/rsw/current/russia4>

## **Модернизация трудовых отношений и приспособление профсоюзных практик**

Первоочередные новации собственника затронули организационную структуру предприятия и систему заработной платы, что вызвало напряжение между работодателем и трудящимися.

Один из первых случаев был связан с решением вопроса о переводе водителей погрузчиков в подчинение начальника прокатного производства: исторически этот цех находился на территории прокатного производства, но подчинялся другому цеху: «Нам было непонятно это решение. На прокатном производстве не была подготовлена ремонтная база, не было человека, который следил бы за машинами. Поначалу был большой скандал, мы провели собрание с участием директора по персоналу, начальника цеха. Но потом американцы объяснили: когда транспорт находится непосредственно в том цехе, где он работает, легче им управлять. Мы так всю жизнь работаем. Они вводят новое. Обязательно садимся, объясняемся» [председатель профкома].

Одно из нововведений ТНК заключалось в изменении системы оплаты труда на предприятии. До прихода американского менеджмента она была сдельно-премиальной. Работники получали вознаграждение за выполнение планово-нормативных показателей. Перевыполнение и сверхнормативная работа должны были бы премироваться, что в условиях спада заказов, неполной загруженности производственных мощностей, с которыми предприятию приходилось сталкиваться в 1990-е годы, было маловероятным. Новая же система с точки зрения социальной защищенности рабочих более выгодна. Она связана с результативностью финансовой деятельности предприятия и зависит от индивидуального вклада работника. Неизменная доля зарплаты составляет 80%, а оставшиеся 20% выплачиваются (полностью или частично), если подразделение выполнило план. Заработная плата на заводе соответствует уровню зарплат на других предприятиях региона, но значительно ниже уровня зарплаты на аналогичных предприятиях в развитых странах. Разные группы, заинтересованные в начислении и распределении заработной платы, реагировали на нововведение по-разному. Например, в новой системе мастер имеет право увеличивать вознаграждение сверх базовой ставки за повышение квалификации, стабильное выполнение работы. И это право оказывается для мастера еще одним источником разногласий, вынуждающим балансировать между требованиями менеджмента и ожиданиями рабочих. Реакция рабочих на новую систему оплаты труда – хрестоматийный пример феномена «работы с прохладцей»: «Он приходит на работу и знает, что, будет он относиться к работе яростно или прохладно, он все равно получит 80%. Пришел, получил...» [бригадир, прокатный цех]

Желание мастеров и начальников цехов использовать по максимуму фонд заработной платы, работу в выходные дни для получения двойной оплаты спровоцировало постоянные разбирательства между дирекцией по персоналу и начальниками цехов. Чтобы сгладить возросшую напряженность, в переговоры включился профсоюз. После бесед с рабочими была предложена схема, устроившая обе стороны: «Сегодня ввели новое положение о премиальной системе. Есть цех, который выполняет план, а участок в цехе – не выполняет план. Так вот они [работники участка] не получают 20%. Получат, может, 15 или 10%. Новое положение дает право начальнику цеха давать премию тем, кто работает хорошо. Каким-то образом выделять, кто получит 20%, кто – 10% премии» [председатель профкома].

Профсоюз отстаивает трудовые права работников и путем организации протестных акций. С момента вхождения предприятия в состав ТНК было несколько коллективных выступлений рабочих с требованием повысить зарплату. В одном случае они были инициированы работниками вспомогательных цехов. В другом – заслуженные работницы завода выступили против новой системы оплаты труда, поскольку теряли свои преференции за выслугу лет. Затем зона напряжения возникла вокруг контроля машинистов насосных установок: «Дело в том, что они не могут отлучиться от установки более чем на 20 минут. Может быть сбой подачи воды, что чревато взрывами, другими технологическими нарушениями. Мы добились того, что им исключили обеденный перерыв и включили его в рабочее время. На час прибавилась зарплата, они перестали зависеть от руководителей цехов» [председатель цехового комитета пресового цеха].

Информация о недовольстве работников попадает в первую очередь к председателям цеховых комитетов, которые обычно рекомендуют действовать по

классической схеме: коллективные письма генеральному директору, директору по персоналу и в профсоюзный комитет – переговоры профсоюза с работодателем – решение вопроса. Сегодня переговоры по поводу уровня заработной платы фактически сводятся к поиску возможностей повысить уровень жизни рабочих. Профсоюз предлагает руководству предприятия модели вознаграждения, которые учитывали бы интересы и работников, и работодателя.

При этом, стремясь повысить свою эффективность в новых условиях, профсоюз постепенно все более уподобляется коммерческой структуре в сфере услуг: деятельность постоянного штата становится профессиональной, практики бюрократизируются<sup>3</sup>. В поисках своей ниши, профсоюз начал искать новые формы и механизмы взаимодействия, как с рабочими, так и с менеджментом завода. Например, для решения индивидуальных запросов работников на СМЗ в структуре профсоюза специально образован правовой сектор: «У нас сегодня открыта бесплатная юридическая консультация, мы специально взяли в штат юристов. По итогам 2006 года более 100 вопросов связаны не с производством, а с бытовыми проблемами...» [заместитель председателя профкома].

В свою очередь, меняется и интенсивность взаимодействия между членами профсоюза. Традиционных членских отношений в «спящем режиме» [Ильин 1995], сосредоточенных на умеренном обмене информацией с рабочими, оказывается недостаточно для подтверждения профсоюзом своей значимости. Чтобы выявить ожидания рабочих и оперативно наладить их диалог с работодателем, профсоюз инициирует проведение общих собраний, цеховых встреч: «Мы организуем встречи. Собираем ожидания, чтобы не копились» [председатель цехового комитета прессового цеха]. Таким образом, позитивным следствием вхождения предприятия в состав ТНК стала активизация защиты гражданских и трудовых прав работников, более активное взаимодействие с рабочим коллективом. Хотя, другой стороной медали стали сужение поля коллективных солидарных действий и общее снижение профсоюзного самосознания. Сходные тенденции отмечают и другие современные исследователи трейд-юнионизма [Пато 2007].

Перед руководством предприятия активно лоббируются перспективные модели вознаграждения, которые учитывали бы интересы как работников, так и работодателя. Хорошей основой для сотрудничества стала требовательность американцев к уровню проработки и обоснованности управленческих решений – профсоюз берет на себя подготовительную работу по сбору предложений и выяснению запросов рабочих (например, по вопросам организации их быта). Еще одна форма – совместное обсуждение ориентиров для социальных программ. Представители администрации (т.е. бизнес), со своей стороны, предлагают привлекательную модель корпоративной солидарности: на первом плане в ней общность интересов собственников, менеджеров и рабочих в конкурентной борьбе с другими компаниями.

В этой модели бюрократизация профсоюзных органов, ориентация «на клиента» являются предпосылками их превращения в партнеров администрации предприятия. Для обеспечения максимальной социальной стабильности предприятия профсоюз может стать проводником западных практик менеджмента, указывая способы и направления их адаптации к российской действительности.

### **Расширение горизонтальных связей между профсоюзами внутри ТНК**

В транснациональной корпорации профсоюзы отдельных предприятий не только устанавливают собственные прямые контакты с работодателем, но и налаживают информационный обмен друг с другом. В нашем случае отдельные профсоюзы даже предлагали создать единую профсоюзную организацию корпорации.

---

<sup>3</sup> Бюрократизация профсоюзных организаций как системное свойство современного российского трейд-юнионизма отмечалась в ряде работ [Алашеев 1995; Козина 2002; Ильин 2006]. Среди значимых черт, способствующих бюрократизации, исследователи указывали на высокую пассивность рядовых членов, снижение роли лидерских функций профсоюза, а также сокращение коллективных действий, основанных на солидарной активности рабочих.

Эта инициатива поступила от канадского профсоюза, стремящегося объединить усилия по защите прав работников на достойную оплату труда. Профсоюзы российских предприятий ТНК не были готовы к такому объединению. Основным аргументом «против» было то, что централизация профсоюзной структуры грозит потерей маневренности на уровне конкретного предприятия. И если российская сторона, следуя сложившимся практикам российского трейд-юнионизма, видела роль профсоюза в качестве помощника администрации, а также канала передачи настроений рабочих, то иностранная сторона считала, что основная функция профсоюзов – защитная.

Как показало наше исследование, по вопросу объединения профсоюзов и создания единой профсоюзной организации ТНК (даже только в России, не говоря уже о международном уровне), общей позиции у профсоюзных лидеров двух российских предприятий, входящих в ТНК<sup>4</sup>, нет. Их профкомы сотрудничают на уровне обмена информацией. Создан специальный общий координационный совет, предприятия обмениваются информацией по вопросам своевременных выплат зарплаты, ее индексации, компенсации расходов на питание, т.е. занимаются традиционными вопросами советских профсоюзов. Внутрикorporативному объединению препятствует и традиционная схема отраслевой подчиненности профсоюзов: профсоюзные первички заводов в составе ТНК входят в разные отраслевые профсоюзы.

Таким образом, солидаризация профсоюзных организаций внутри ТНК ограничивается их общей бюрократизацией, приоритет остается за локальными интересами и спецификой региональных рынков труда. Как отмечает В. Дамье, «более радикальные предложения не встречают поддержки профсоюзной бюрократии» [Дамье 2007].

### **Влияние на содержание коллективного договора**

Централизация управления сферой трудовых отношений и унификация коллективных договоров в крупных холдинговых компаниях приводит к малой изменчивости его содержания и процедур подготовки и заключения [Пуляева 1999]. На СМЗ с приходом нового собственника коллективный договор начал работать как инструмент «сглаживания разногласий между работодателями и наемными работниками» [Профсоюзы... 1997: 250], а его обсуждение оживило отношения между профсоюзами и работодателем: «В течение двух месяцев идет борьба за каждый пункт коллективного договора, чтобы он был сделан в лучшую сторону» [рабочий прокатного цеха].

В коллективном договоре появились изменения в части охраны и безопасности труда, связанные с реорганизацией предприятия, новым техническим оснащением производства. Добавлены компенсационные условия при выходе на пенсию членов профсоюза. Обсуждается вопрос о перераспределении фонда оплаты труда: поскольку при увольнении работника его нагрузка перераспределяется между оставшимися на участке рабочими, последние, по мнению профсоюза, вправе получить компенсацию за возросший объем работы.

Несмотря на изменение внешней стороны дела, коллективный договор фактически является приложением к бизнес-плану предприятия и не выполняет своей защитной функции.

### **Изменение роли профсоюза в реализации социальной политики предприятия**

Руководство ТНК, купив предприятие, активно включилось в реализацию социальных программ. По факту влияние профсоюза на реализацию социальных программ сокращается, поскольку его потеснили соответствующие корпоративные службы (департамент по работе с персоналом, юридический департамент, департамент по корпоративной культуре и др.). Хотя по инерции профсоюз все еще воспринимается работниками как «организация, которая не только распределяет, но и обеспечивает социальные льготы и услуги на предприятии» [Козина 2007]. Деятельность по оказанию материальной помощи, культурно-массовая работа – вот направления профсоюзной

---

<sup>4</sup> Помимо Самарского металлургического завода, в корпорацию Alcoa входит еще одно российское предприятие – ОАО «Белокалитвенское металлургическое производственное объединение».

работы, которые привычны и востребованы рядовыми членами профсоюза. Со своей стороны профсоюз благожелательно воспринимает действия менеджмента по расширению социального пакета: «Договариваться стало легче. Американцы предоставляют информацию по финансовым показателям завода, по бюджету на следующий год... Легче планировать деятельность. Сейчас, в августе, у меня уже есть проект социальной программы на 2008 год» [председатель профкома].

Следуя общим тенденциям, активная социальная политика западного собственника будет служить еще одним ограничением для воспроизводства традиционной советской модели трейд-юнионизма и подталкивать профсоюз к активизации работы с членской базой, а также к поиску новых ниш для защиты работников.

## **Заключение**

Вхождение предприятия в состав ТНК влечет за собой изменение профсоюзных практик. Позитивные практики связаны с активизацией деятельности профсоюза и модернизацией его защитной направленности. Профсоюз ищет новые формы и возрождает традиционные механизмы защиты прав рабочих. Более активно отстаиваются коллективные трудовые права работников, в том числе возрастает использование потенциала протестных акций.

Умеренный обмен информацией с рабочими оказывается недостаточным для поддержания активности членской базы, и профсоюз в срочном порядке изменяет позиции по отношению к запросам рабочих, сбору информации, скорости и методам решения вопросов (речь идет о протестных акциях, опережающей разработке и лоббировании зарплатных схем, большей активности в проведении собраний и т.п.).

В рамках ТНК профсоюзы разных предприятий (особенно иностранных) склонны призывать к объединению для передачи опыта и осуществления солидарных действий. Однако эта тенденция неоднозначна. С одной стороны, действительно усиливается информационный обмен между отраслевыми и международными профсоюзными организациями. С другой стороны, профсоюзные первичные организации ориентированы на локальные интересы и краткосрочные задачи, а также на социальное согласие в первую очередь с менеджментом своего предприятия.

Основная стратегия приспособления профсоюза к руководству ТНК на этом этапе связана с адаптацией привнесенных методов управления к сложившимся российским традициям и соответствующей модернизацией трудовых отношений. При этом профсоюз действует в рамках корпоративной модели солидарности. Взаимовыгодны для профсоюза и менеджмента вопросы модернизации схем оплаты труда, распределения социальных льгот и разработки социальных программ предприятия.

Происходит укрепление внутренней структуры самой профсоюзной организации накапливаются ресурсы (в штат привлекаются экономисты, юристы) для усиления позиций в переговорах с работодателем. Бюрократизация профсоюзов проявляется в стремлении обеспечить потребности «клиента» (т.е. работников предприятия) и профессиональной специализации внутри профкома. Расширение спектра правозащитных услуг со стороны профкома и индивидуализация процедур защиты все более приближают профсоюзную организацию к образу коммерческой структуры в сервисной сфере.

Бюрократизация профсоюзов отражает тенденцию сращивания с менеджментом предприятия. Однако очевидно, что иностранный собственник достаточно силен, самодостаточен и имеет разработанные программы действий. «Мы уже сейчас задумываемся, кому мы будем нужны: рабочим или администрации?», – это фраза одного из профсоюзных активистов. Выбор остается открытым.

## **ЛИТЕРАТУРА**

Алашеев С.Ю. Профсоюзное движение: солидарный или бюрократический путь развития? <http://www.warwick.ac.uk/fac/soc/complabstuds/russia/documents/>

Дамье В. Самоорганизация наемных работников // Отечественные записки. 2007. № 4 (38). <http://www.strana-oz.ru/authors/?author=830>

- Ильин В.И. Российские профсоюзы и аппарат управления: тенденции взаимоотношений // Социологические исследования. 1995. № 10. С. 53–58.
- Ильин В.И. Членские организации: бумажный и реальный статус. <http://www.warwick.ac.uk/russia/Intas/Dec2006seminar.htm>
- Козина И.М. Постсоветские профсоюзы // Отечественные записки. 2007. № 4 (38). <http://www.strana-oz.ru/?numid=38&article=1505>
- Козина И.М. Российские профсоюзы: трансформация отношений внутри традиционной структуры // Экономическая социология. 2002. Т. 3. № 5. С. 75–92.
- Пато Т. Состояние профсоюзного движения в Европе // Скепсис. Научно-просветительский журнал. 2006. 5 октября. [http://scepisis.ru/authors/id\\_304.html](http://scepisis.ru/authors/id_304.html)
- Профсоюзы // Аберкромби Н., Хилл С., Тернер Б.С. Социологический словарь / Пер. с англ. под ред. С.А. Ерофеева. Казань, 1997. С. 250.
- Пуляева О.Н. Проблемы развития социального партнерства на предприятии // Социальный диалог в России. Серия публикаций по социально-трудовым вопросам в странах Восточной Европы и Средней Азии. Вып. 4. Издание Бюро МОТ. М., 1999.