

© 1995 г.

**В.И. ИЛЬИН**

## **РОССИЙСКИЕ ПРОФСОЮЗЫ И АППАРАТ УПРАВЛЕНИЯ: ТЕНДЕНЦИИ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ**

---

*ИЛЬИН Владимир Иванович — кандидат исторических наук, сотрудник Института сравнительных исследований трудовых отношений (Сыктывкарский филиал).*

---

Западные профсоюзы возникли как форма институционализации социальных интересов наемных работников, прежде всего рабочих. Их ведущая функция - улучшение рыночной ситуации продажи членами профсоюзов своей рабочей силы. Советские же профсоюзы имели совершенно иное происхождение. На уровне страны система управления включала государственные органы (отраслевые и общей компетенции), партийные и профсоюзные органы. На уровне предприятия - администрация, первичные партийные и профсоюзные организации. Эта фундаментальная особенность отечественных профсоюзов сохраняется в несколько трансформированной форме (исчезли партийные органы) и в посткоммунистический период.

Профсоюзы не только являлись проводниками воли правящего субъекта. Они осуществляли обратную связь, информировали партийное государство о нуждах масс, выполняли защитную функцию, снимая этим социальное напряжение. Профсоюзные организации, будучи прежде всего частью системы менеджмента, в то же время выполняли важную социальную функцию ослабления сугубо технократических тенденций в деятельности администрации. Через профсоюзные организации реализовывались многие социальные интересы работников, вплоть до предотвращения необоснованных увольнений. В посткоммунистический период монолитность профсоюзов, универсальность форм их организации и содержания деятельности исчезли. Однако по-прежнему большинство профорганизаций являются частью системы менеджмента, выполняющей жизненно важные для работников социальные функции. Это придает им легитимность и объясняет, почему абсолютное большинство работников российских предприятий, сознавая, что профсоюзы, как и прежде, являются придатком администрации, что их независимость часто более чем сомнительна, тем не менее остаются их членами и исправно платят взносы.

Возможно, есть еще определенные причины, почему многие не спешат порвать с директорским профсоюзом. Все, кто занят на предприятии, имеют общий статус наемных работников; при этом противоречие интересов администрации и рабочих, будучи весьма существенным, тем не менее является второстепенным по сравнению с противоречием между трудовым коллективом предприятия и внешней административной, а сейчас еще и рыночной средой. Иначе говоря, общность интересов рабочего и директора перед лицом правительства и рынка перевешивает их противоречивость.

Вместе с тем, с конца 80-х годов начался процесс децентрализации управления. Руководство предприятий стало приобретать все большую независимость по отношению к центральным

органам и в конце концов превратилось в почти независимого субъекта хозяйственной деятельности. В условиях нынешней децентрализации Федерация независимых профсоюзов России (ФНПР) также утратила свой жестко централистический характер. Это действительно федерация профсоюзов. Более того, это федерация первичных организаций, которые в случае несогласия вольны в любой момент покинуть отраслевой профсоюз и ФНПР вместе со своими взносами. Поэтому власть в ФНПР, в отличие от советских профсоюзов, исходит от первичек (что не исключает интенсивной бюрократизации руководящих органов). Внизу же, на уровне предприятий, первичные организации остаются частью системы менеджмента, орудием социального управления в руках директоров. Соответственно ФНПР в целом является представителем прежде всего трудовых коллективов как хозяйственных субъектов, объединяющих всех наемных работников - от директора до уборщицы. Однако влияние директора и уборщицы при их формальном равенстве как членов профсоюза фактически, конечно, не одинаково. Противоречивые же интересы уходят в тень или вообще игнорируются.

В современных условиях интересы предприятий, как производителей; и государства, как собирателя налогов и регулятора хозяйственной деятельности, не только различаются, но прямо противоположны. Правда, и раньше они далеко не во всем были гармоничны. Существующий политический режим допускает борьбу полярных интересов, что было немисливо в условиях административной системы КПСС. В такой ситуации традиционные профсоюзы, входящие в ФНПР, часто выступают орудием борьбы трудовых коллективов, возглавляемых директорами, против разрушительной экономической политики посткоммунистического правительства, вольно или невольно ведущий к падению производства, к деиндустриализации страны, безработице, банкротству предприятий. Поэтому противоречия между ФНПР и правительством в значительной мере отражают противоречия между разными эшелонами аппарата управления.

Традиционные профсоюзные организации, входящие сейчас в ФНПР, будучи частью менеджмента предприятия, всегда осуществляли важные функции распределения социальных благ. В условиях перехода к рынку эта функция несколько утратила свое значение. Свергываются учреждения соцкультбыта, принадлежавшие предприятиям. Однако в условиях резкого падения жизненного уровня широких слоев населения лишение работников социальной поддержки со стороны предприятий чревато еще большим падением их жизненного уровня, ростом социальной напряженности. Поэтому профсоюзные организации при помощи администрации продолжают осуществлять функции социальной поддержки работников, распределения товаров и услуг.

Для богатых добывающих и перерабатывающих сырье предприятий Севера всегда было характерно стремление к созданию богатого соцкультбыта. В значительной мере эта тенденция подпитывалась политикой местных партийных органов, которые силой партийной дисциплины заставляли руководителей богатых предприятий создавать ведомственный соцкультбыт, обслуживавший, однако, все население обычно монокультурных населенных пунктов. К их числу относится и город Сосногорск, где системообразующими факторами городской жизни являются два предприятия: железнодорожное депо и станция, а также газоперерабатывающий завод (ГПЗ). При этом сам городок как бы распадается на две монокультурные части: "железнодорожная" часть - это собственно Сосногорск, и Сосновка - это пространственно отделенная от основного города пустырем часть города, сконцентрированная у ГПЗ. Завод построил и содержал сеть детских дошкольных учреждений, большой Дом культуры, спортивный комплекс. Затраты на соцкультбыт позволяли заводу повысить реальный уровень жизни своих работников, не прибегая к официально ограниченной зарплате. Директору было гораздо проще потратить миллионы рублей на строительство Дома культуры, чем на 50 руб. повысить зарплату персоналу. В 90-е годы ситуация стала меняться. Руководство ГПЗ приблизительно подсчитало потребности завода и пришло к выводу о необходимости отказаться от той части соцкультбыта, которая обслуживает не членов коллектива, а горожан. Оказалось, что в детских дошкольных учреждениях лишь 30% - это дети работников завода. Попытки заставить "посторонних" родителей и их предприятия платить за содержание своих детей в чужом детском саду успеха не принесли.

В 1993 г. два садика и ДК были переданы в муниципальную собственность. В собственности завода остались санаторий-профилакторий и три детсада. Управление соцкультбытом осуществлялось и осуществляется сейчас администрацией и профкомом. Соцкультбыт создан на средства завода, но его работники получают базовую зарплату от профсоюза. Завод обычно доплачивал им из своего фонда зарплаты, поэтому в ведомственных учреждениях зарплата всегда была существенно выше, чем в муниципальных.

Один из работников ГПЗ так оценил профком своего предприятия, входящий в ФНПР:

"Везде профсоюзы уже стали ничем, а у нас с профкомом еще считаются". Считаются и рабочие, и администрация. Добровольно из профсоюза вышел лишь один человек (заместитель заведующего ОТЗ предприятия), но через некоторое время передумал и подал заявление о возвращении в профсоюзные ряды. Считается и администрация, принесо в профком на подписи некоторые бумаги, например, положение о премировании, пересматриваемое ежегодно. Основа авторитета профкома в коллективе одна: право распределять бартерные товары и путевки. В начале 90-х годов бартер был наиболее эффективной формой торговли, а бартерные товары - наиболее привлекательной формой оплаты труда. Руководство ГПЗ стремилось получить оплату проданной продукции завода дефицитными юварами (тогда почти все товары были таковыми). Завод получал по госцене отечественные автомобили. Поскольку госцена существенно (не менее чем в два раза) была ниже рыночной и по ней купить автомобиль нигде за пределами завода было невозможно, то работники завода высоко ценили свое привилегированное положение. ГПЗ довольно активно торговал на международном рынке. В оплату его продукции, продававшейся через объединение, в довольно больших количествах поступали импортные потребительские товары.

В условиях, когда поступающих товаров было гораздо меньше, чем желающих их купить по "смешным" ценам, распределение права покупки превратилось в работу, требовавшую больших нервных усилий. Вокруг бартера возникали ссоры, подозрения в несправедливости и т.д. Выполнять эти функции администрация не хотела и перепоручила профкомом. Соответственно, подлинная основа власти профкома - его хорошие отношения с администрацией.

В посткоммунистический период на уровне законодательства и управленческой практики развернулось наступление на права профкомов вторгаться в сферу кадровой политики. Они были заметно ограничены, хотя полностью не ликвидированы. Там, где профсоюзы наиболее влиятельны за счет активности своих членов (например, в угольной промышленности), администрация вынуждена считаться с профсоюзами в сфере кадровой политики в гораздо большей степени, это предусмотрено законодательством. От функций контроля за дисциплиной труда традиционные профсоюзы отказались сами. Осталась функция, связанная с защитой членов профсоюза от необоснованных увольнений и наказаний. При этом администрация обычно имеет довольно широкий простор для самостоятельного установления меры вовлечения профкома в обсуждение кадровых проблем. В случае проявления профкомом строптивости она может свести его роль в управлении персоналом к минимуму.

Уже в конце перестройки профессиональные интересы нашли свое выражение в рабочих комитетах, а затем и в новых профсоюзах, которые стремились отказаться от недифференцированного подхода к интересам трудового коллектива. Новые профсоюзы стремились к независимости по отношению к директорам, к отказу от управленческих функций. Логическим следствием такой стратегии стал отказ от участия в управлении соцульбытом, от культурно-массовой работы, от функций распределения товаров, путевок и т.п. Иначе говоря, новые профсоюзы попытались перестать быть приложением администрации. Однако за несколько лет своей истории независимые профсоюзы проделали существенный дрейф в направлении сближения с традиционными профсоюзами. Причина кроется в логике развития социальных интересов, среди которых общие интересы трудовых коллективов, отраслей доминируют над интересами узких профессиональных групп, а внешние противоречия выступают ведущими по сравнению с противоречиями между рабочими и администрацией предприятий.

Независимый профсоюз горняков (НПГ) возник в противоположность профсоюзу работников угольной промышленности (ПРУП) как профсоюз против администрации. Именно она выступала в ходе забастовок 1989 г. в качестве главного и непосредственного врага рабочих. Однако директора шахт и руководство объединений без особого труда смогли показать и доказать рабочим, что волнующие их вопросы могут быть решены лишь на уровне министерства и правительства страны. Таким образом, менеджмент подставил под шахтерский удар руководство КПСС и правительство СССР. Главное же - он без лишнего слов превратил рабочее движение в орудие лоббирования, выколачивания дополнительных ассигнований на развитие отрасли. Поскольку общность интересов всех работников шахт и отрасли была более чем очевидна, то доказать рабочим, что надо действовать вместе, не представляло особого труда. Региональные угольные объединения приняли активное участие в разработке квалифицированных требований бастующих. В свою очередь на первых порах руководители объединений для переговоров в Москву с целью выбивания помощи стали включать и лидеров рабочего движения.

В то же время на уровне шахт возник союз директоров и рабочих лидеров по вопросам стратегии управления. На начальных этапах рабочего движения очень громко звучал призыв к ликвидации объединений как паразитических структур, выдвигались требования предос-

тавления шахтам полной экономической самостоятельности. При этом представления о своем интересе у рабочих и директоров шахт сошлись. Требование экономической самостоятельности объединило их. Единство было настолько полным, что в ходе многочисленных интервью хозяйственные руководители и лидеры НПП не могли припомнить, кто же был инициатором этой идеи.

Несколько лет опыта реализации идеи независимости шахт показали, что совпадение представлений о своих интересах не тождественно совпадению самих интересов как объективно оптимальной формы социального самозверждения. Директора многих шахт действительно воспользовались ликвидацией административного контроля со стороны объединений для продуманной политики собственного обогащения. Конечно, никто не может доказать наличие такого эгоистического умысла. Но о действиях судят не по их интерпретации субъектами, а по реальным результатам. К 1994 г. оказалось много очевидных фактов, свидетельствующих о том, что часть директоров распоряжались шахтами как собственными предприятиями, с которыми скоро придется расстаться. При этом кое-что перепадало и рабочим в форме необоснованного повышения зарплаты, бартера по "смешным" ценам и т.д. Когда же некоторые шахты оказались в безвыходном экономическом положении из-за долгов, их директора где добровольно, а где под давлением стали увольняться, оставляя трудовым коллективам разваленные производства, а себе - накопленные сбережения; поскольку же они были самостоятельны в своих действиях, то придаться к ним и доказать в их поведении корыстный умысел почти невозможно. По крайней мере расследования на ряде шахт Воркуты ничего не дали.

Так, директор шахты "С" был избран трудовым коллективом при активной поддержке НПП шахты. Фактически он пришел как свой, "рабочий" директор. НПП советовала "почистить" администрацию, но он то ли не решился, то ли не захотел. Некоторое время у рабочих не было особых оснований жалеть о своем выборе: зарплата на шахте стабильно превышала средние показатели по Воркуте. Однако где-то к 1994 г. профком НПП шахты с подачи руководства объединения начал пересматривать свое отношение к администрации. Оказалось, что шахта находится в катастрофическом экономическом положении, существенно опережая по объему долгов другие шахты города. И в объединении, и у профсоюзных лидеров шахты появились подозрения, что здесь не все чисто. Доказать наличие преступного умысла в действиях квалифицированных руководителей, фактически разваливших шахту было невозможно. Возник ряд вопросов, оставшихся без ответа, например, почему в Германии закупили угледобывающий комплекс по цене, существенно превышающей преysкуртанную.

В начале 1994 г. наблюдается смена стратегии лидеров НПП и ПРУП Воркуты в отношении объединения "Воркутауголь". С одной стороны, опыт самостоятельного хозяйствования большинства шахт оказался явно неудачным. К этому выводу пришли и директора многих шахт, не собирающиеся бросать свои предприятия, и профсоюзные лидеры. С другой стороны, руководство объединения "Воркутауголь" с весны 1994 г сменило курс, встав на путь активной централизации. Новым генеральным директором стал Ю.Р. Лобес, работавший до этого директором довольно стабильной, хотя и не процветающей шахты "Воркутинская". Он согласился занять этот пост с условием, что шахты поддержат его курс на воссоздание объединения как единого производственного комплекса с единым расчетным счетом и единой технической и экономической политикой. И получил поддержку как директоров, так и профлидеров.

При этом на ряде шахт, где директора не справились в силу тех или иных причин со своими функциями, возникло совпадение интересов трудовых коллективов и объединения, профлидеров шахт и генерального директора относительно несостоятельного курса администрации этих шахт. Нередко в таких случаях руководители объединения стали идти на прямой контакт с руководителями профорганизаций как на индивидуальном (в сложных случаях), так и на групповом уровне. Ежемесячно руководство "Воркутауголь" стало проводить встречи с руководителями всех первичных профсоюзных организаций. И генеральный директор, и профлидеры резко критиковали неудачливых директоров шахт. Налицо стремление руководства объединения вовлечь профлидеров, в том числе и НПП, в реализацию своей стратегии перестройки управления и преодоления сложного положения предприятий. Лидеры как НПП Воркуты, так и первичных организаций явно склоняются к поддержке этой стратегии.

Шахтерское движение возникло в 1989 г. как единственно возможное и хорошо организованное социальное движение. С ним пытались найти общий язык руководители СССР и КПСС, многих политических течений, но безуспешно. Однако Б. Ельцин, став в 1990 г. Председателем Верховного Совета РСФСР, смог использовать его в борьбе против союзного Центра. В свою очередь лидеры рабочего движения, НПП решили использовать союз с ним для достижения своих социальных целей. И действительно, утвердившись у руля власти, Б. Ельцин

в 1992 г. пошел на резкое повышение зарплаты шахтерам, что ясно было платой за их политическую поддержку. В дальнейшем союз НПП и Президента России использовали обе стороны: Б. Ельцин для решения политических, а НПП - социальных проблем. Управленцы предприятий, не питая особых симпатий к Президенту, извлекали существенные выгоды из этого союза. Так поддержка шла всей отрасли. НПП же выступал в качестве лобби. Курс правительства России на финансовую стабилизацию вынудил его принимать меры по свертыванию поддержки угольной промышленности, что стало клином в отношении НПП и политического руководства страны. Отношения ухудшались с 1993 г. И перелом в открытое противостояние НПП Воркуты и правительства, Президента. Этот процесс шел параллельно с усилением сплоченности НПП и руководства объединения "Воркутауголь", первичек и директоров шахт.

НПП вырос из забастовочного движения и на заре своей истории широко использовал забастовки как в экономических, так и в политических целях. С крахом политического режима КПСС отношение к забастовкам радикально меняется. Выдвигается аргумент: надо дать своим возможность спокойно реализовать свои программы. Однако деятельность "своих" в правительстве и Кремле стала вызывать все большее разочарование шахтеров. На шахтах то и дело вспыхивают разрозненные "дикие" забастовки. При этом лидеры обоих профсоюзов узнают об этом лишь тогда, когда забастовка уже началась. Первоначально лидеры НПП относились к таким забастовкам как к негативным явлениям в условиях контекста "своей" политической власти и видели причину в основной в деятельности администрации. Их работа сводилась к защите интересов рабочих посредством давления на администрацию и, таким образом, прекращению неуместной забастовки. Постепенно ситуация прояснялась. Становилось очевидным, что первопричина заключается в экономической политике руководства страны. В новых условиях формируется новое отношение к забастовкам: разрозненные стихийные забастовки малоэффективны или даже вредны, хотя и справедливы, смысл имеют лишь крупномасштабные всероссийские забастовки. Забастовка рассматривается через призму ее эффективности как средства давления на государство. При этом в качестве целей забастовок были и остаются общеотраслевые интересы. Забастовка в большинстве случаев фактически является инструментом в руках менеджмента предприятий и объединений, позволяющим повысить эффективность переговорного процесса по поводу дотаций центрального правительства.

Однако стихийные забастовки происходят регулярно. Они свидетельствуют о том, что профсоюзные лидеры, прежде всего НПП, объединяющего подземную группу, где главным образом и происходят забастовки, уже не в состоянии контролировать поведение своих членов. Между НПП и шахтерами нарастает отчуждение. Все чаще на всех уровнях звучит обвинение со стороны рабочих в том, что лидеры НПП встают на сторону администрации.

Как ни странно на первый взгляд, но такие забастовки, будучи, с одной стороны, проявлением падающего авторитета НПП, в то же время работают на усиление влияния первичных организаций НПП на администрацию, на их сближение. Администрация понимает, что легче всего уладить конфликт, опираясь на посредничество председателей первичек НПП, которые в оценке стихийных забастовок в принципе стоят на одних позициях с администрацией. Пока еще не явно, но пробивает себе дорогу тенденция включения руководства первичек НПП в систему социального управления предприятием (что, как правило, характерно для ячеек ПРУП). Изменение отношений НПП с администрацией привело к стиранию существенных различий в стиле отношений двух профсоюзов с руководством предприятий. Совместная работа над общим коллективным договором привела к их дальнейшему сближению. В ходе текущей работы оба профсоюза все чаще совместно обсуждают социальные вопросы и выходят с предложениями на администрацию.

Часто в качестве примера настоящего профсоюза западного типа приводят Федерацию профсоюзов авиадиспетчеров (ФПАД), с момента своего создания проводящую политику борьбы с администрацией авиапредприятий и правительством за права своих членов. Однако при ближайшем рассмотрении эта борьба оказывается борьбой относительно стратегии управления предприятиями и отраслью, борьбой, подпитываемой интересами части аппарата управления авиапредприятий. Авиадиспетчеры традиционно занимали второстепенные позиции в аэропортах страны. Действительно, на Заре авиации их роль в обеспечении полетов была весьма ограниченной. Однако по мере развития технического прогресса авиадиспетчер расширял свои функции: от регулирования взлета и посадки до управления всем воздушным движением в регионе. Фактически диспетчер стал вторым командиром корабля. Параллельно с повышением роли авиадиспетчеров в воздушном движении шел процесс усложнения их работы. Их услуги оплачиваются по международным тарифам в твердой валюте. Это превратило авиадиспетчеров, с точки зрения их экономической роли, в полноправных коллег летчиков. По

мере падения интенсивности движения на отечественных линиях и падения их доходности экономическая роль диспетчеров по сравнению с ролью летчиков стала расти еще заметнее. Интересы авиадиспетчеров, связанные с выравниванием их статуса по отношению к летчикам, переплелись с интересами руководителей служб управления движением, заинтересованных в превращении в полноправных партнеров менеджеров-летчиков.

Авиадиспетчеры никогда не были заинтересованы в уравниловке. Их борьба с летчиками - это борьба профессиональных элит. Поэтому профсоюз авиаработников, объединявший всех работников авиационного транспорта, не мог стать орудием достижения целей ни авиадиспетчеров, ни их менеджеров. В 1989 г. возникла Всесоюзная ассоциация авиадиспетчеров — своего рода синтез ведомства управления воздушным движением и профсоюза. Однако такой синтез скоро показал свою ограниченность Будучи организацией, созданной министерством, ассоциация оказалась во властном поле ведомственных бюрократических отношений. Менеджеры-авиадиспетчеры в силу служебного положения ограничены в возможностях открытого проявления своих интересов. Поэтому создание в 1990 г. ФПАД стало естественным следствием переплетения социальных интересов как профессиональной группы авиадиспетчеров/так и их менеджеров.

Ассоциация, а затем и ФПАД, направили свои усилия на достижение двух стратегических целей: 1) выравнивание социальных статусов летчиков и авиадиспетчеров, 2) превращение служб управления воздушным движением в самостоятельные предприятия. Главным орудием достижения этих целей (одна из которых связана с изменением стратегии управления отраслью) стала борьба с использованием сугубо профсоюзных методов. В 1991-1993 гг. упор делался на забастовку как средство давления на министерство и правительство. С 1992 г. в качестве основной цели выдвигается выделение служб управления воздушным движением из состава авиапредприятий и создание Росаэронавигации - самостоятельного по отношению к министерству транспортного ведомства. В процессе борьбы менялись как ее средства, так и цели. В конечном счете под давлением ФПАД авиадиспетчеры получили право на создание региональных предприятий по управлению воздушным движением. Менеджеры-авиадиспетчеры получили возможности профессиональной карьеры, сопоставимой с карьерой летчиков. В то же время и авиадиспетчеры как профессиональная группа смогли отмежеваться от общего экономического "котла" авиапредприятий.

Новые независимые профсоюзы в конечном счете превращаются в орудие решения менеджерских проблем. Причина этого не в оппортунизме и бюрократизме их лидеров, а в переходном состоянии российской экономики Для него характерно сохранение трудовых коллективов, объединенных общими для всех работников предприятия или даже отрасли интересами. Проблемы повышения уровня эксплуатации еще не стали ведущими для менеджеров, как и выгодная продажа своей рабочей силы не стала в центр внимания персонала Поэтому смычка профсоюзов и администрации опирается на смычку интересов администрации и наемных работников Однако процесс развития капиталистических отношений в стране неизбежно подорвет это трогательное единство директоров и профлидеров.