

ГАПОНОВА Ольга Сергеевна — к.э.н., доцент кафедры общего и стратегического менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (603155, Россия, г. Н. Новгород, ул. Родионова, 136; nta11@mail.ru)

ЧИЛИПЕНОК Юлия Юрьевна — к.соц.н., доцент кафедры общего и стратегического менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (YuChil@rambler.ru)

## НЕФОРМАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В СОВРЕМЕННЫХ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

**Аннотация.** В статье на основе эмпирического исследования, проведенного авторами посредством анкетирования сотрудников ряда предприятий и организаций крупных городов России, анализируется роль неформальной составляющей в социально-трудовом взаимодействии работников и работодателей в современных российских организациях. Статья исследует уникальный набор эмпирических данных, полученных с помощью авторского инструментария, специально адаптированного к специфическим российским условиям. Делается вывод, что по мере дальнейшего продвижения России по пути формирования эффективных рыночных отношений наблюдается общая тенденция снижения роли личных связей в социально-трудовых отношениях, хотя полный отказ от протекционизма в этой сфере, скорее всего, невозможен в силу определенной специфики российского менталитета.

**Ключевые слова:** социально-трудовое взаимодействие, формальные и неформальные отношения

Современная наука уделяет существенное внимание социально-трудовым отношениям, рассматривая различные их аспекты. Одна из наиболее востребованных тем сегодня — это формальные и неформальные отношения в организациях. И это не удивительно, т.к. неформальные трудовые отношения связывают трудовой коллектив множеством социальных интеракций, составляя противоречивое единство с формальными трудовыми отношениями. Не вызывает сомнения тот факт, что неформальные отношения присутствуют во всех организациях. Это связано с тем, что существующая в организациях система формальных норм и правил зачастую не в состоянии учесть всего многообразия реальных жизненных ситуаций, возникающих в процессе осуществления трудовой деятельности. Поэтому неформальные отношения возникают и получают широкое распространение в любой организации независимо от ее формы собственности, организационно-правовой формы, отраслевой принадлежности, размера, численности персонала и дислокации.

Еще в работах российских обществоведов и историков начала XX в., посвященных описанию трудовой жизни и быта промышленных рабочих, нашел свое отражение и подтверждение тот факт, что неформальные способы взаимодействия буквально пронизывали все стороны трудовых отношений — подбор работников и их наем, распределение работ, оплату труда и т.д. [Тимофеев 2000]. Так сложилось исторически, что деятельность российских работников была строго подчинена регламентам, и это в свою очередь приводило к поискам неформальных путей урегулирования различных трудовых вопросов. Поэтому степень распространения неформальных отношений в российских организациях гораздо выше, чем в западных.

Обращаясь к трудовым отношениям советского периода, необходимо отметить тот факт, что при кажущейся высокой степени формализации общественной жизни неформальные отношения в этот период составляли ее важнейшую и неотъемлемую часть. Во времена тотального дефицита именно протекционизм и доступ к привилегиям в виде возможности приобретения редких товаров послужили основой создания системы неформальных связей, посредством которой в обход формальных процедур осуществлялся взаимный бартер и неденежный обмен ресурсами.

Социально-экономические преобразования, проводимые в России в конце XX в., привели к радикальным переменам во всех сферах общественной жизни, в т.ч. в области социально-трудовых отношений. На рынке труда началась конкурентная борьба предпринимателей за долю рынка, работодателей — за качественные

трудовые ресурсы, наемных работников — за необходимые материальные блага. Формально государство должно было заботиться о достижении равновесия в трудовых отношениях между субъектами этих отношений посредством законодательного регулирования и контроля за соблюдением принципов социального партнерства, однако сфера государственного регулирования в то время резко сократилась. Трудовые отношения стали принимать различные формы выражения в зависимости от взаимных ожиданий групп стейкхолдеров в обществе в целом и на предприятиях в частности [Гапонова, Чилипенко 2012]. Общим следствием преобразований стал дальнейший рост масштабов неформальных отношений в сфере труда.

В общем смысле неформальные трудовые отношения можно представить в виде совокупности устойчивых и массовых социальных интеракций между работниками и работодателями, которые дополняют, дублируют или замещают официальные регламенты взаимодействия.

Предметом настоящего исследования стала сфера неформального взаимодействия двух основных субъектов российского рынка труда — работников и работодателей.

Целью исследования является изучение неформальных отношений в современных российских организациях, а именно: степени распространенности этих отношений, условий их существования и взаимосвязи с формальными отношениями.

Для проверки гипотетических положений настоящего исследования авторами был разработан специальный инструментарий, на основе которого был проведен анкетный опрос работников нескольких российских городов-миллионников, представляющих европейскую часть России (Нижний Новгород, Казань, Санкт-Петербург и Екатеринбург). Число опрошенных — 510 чел., время опроса — лето 2013 г. Респонденты представляли следующие отрасли экономической деятельности, выделенные на основании данных Федеральной службы государственной статистики: 1) производство — 102 чел.; 2) строительство — 112 чел.; 3) торговля — 86 чел.; 4) сфера услуг — 97 чел.; 5) образование и здравоохранение — 113 чел.

Вопросы анкеты для количественного исследования формировались на основе предварительно проведенного качественного опроса экспертов, а в ходе пилотажного исследования удалось выявить недостатки анкеты и скорректировать ее. Анкетирование было дополнено экспертным опросом руководителей, результаты которого также носят качественный характер. Анкета содержала 18 вопросов открытого и закрытого типа. Вопросы касались существования формальных и неформальных правил и договоренностей в организациях; степени распространенности неформальных отношений; надежности неформальных договоренностей; официальных и неофициальных отношений с начальством и между коллегами; оформления трудовых отношений; возможности использования служебного положения в личных целях; значения личных связей для успешного трудоустройства и карьерного роста; неформального общения с коллегами вне работы и др.

Отдельно проводился экспертный опрос среди основателей и топ-менеджеров 25 российских коммерческих организаций различных сфер деятельности. 40% экспертов — люди в возрасте свыше 50 лет, способные оценить современную ситуацию в сравнении с советским периодом.

Вопросы к экспертам касались соблюдения ими неформальных договоренностей с работниками; случаев и причин несоблюдения таких договоренностей самими работниками; трансформации вариантов проявления неформальных отношений советской эпохи в настоящее время; рекомендаций экспертов по регулированию неформальной составляющей трудовых отношений.

В данном исследовании выдвинуты несколько предположений:

1) наряду с формальными отношениями в современных организациях в той или иной степени обязательно присутствуют неформальные отношения;

2) развитие неформальных отношений может привести к их закреплению в качестве норм трудового поведения и к их частичной формализации;

3) неформальные трудовые отношения в постсоветской России являются современной трансформацией системы неформальных связей советской эпохи;

4) степень распространенности неформальных отношений в организации зависит от ряда условий;

5) формальные договоренности «более надежны» и соблюдаются чаще, нежели неформальные;

6) пострадавшей стороной в ходе несоблюдения неформальных договоренностей может быть не только работник, но и работодатель.

Предположение о том, что наряду с формальными отношениями в современных организациях в той или иной степени обязательно присутствуют неформальные, полностью подтвердилось. Так, 97% респондентов ответили, что в той или иной мере сталкивались с проявлениями неформальных отношений в течение своей трудовой жизни.

На вопрос о наличии неформальных договоренностей с начальством, не оформленных официальными документами, 43% опрошенных ответили утвердительно, 22% не захотели отвечать, и лишь 35% дали отрицательный ответ. При ответе на вопрос о содержании этих неформальных договоренностей наиболее популярными ответами были: выполнение работником обязанностей, не предусмотренных должностной инструкцией; дополнительная работа; работа во внеурочное время.

Результаты опроса показали, что при найме на работу помимо квалификации крайне важны личные и родственные связи претендента. Только 2% опрошенных работников абсолютно отрицают их роль, 15% отмечают, что в их организациях работают родственники и друзья работодателей, 20% ответили, что все ключевые должности в их организациях занимают только благодаря личным связям, а 59% респондентов вообще убеждены, что без них нельзя найти хорошую работу, и поэтому они пользуются личными связями как для своего трудоустройства, так и для трудоустройства своих близких.

Данные настоящего исследования показали, что размер зарплаты, бонусов и карьерные перспективы работника напрямую зависят от хороших отношений с начальством (мнение 65% респондентов). Тем не менее 18% опрошенных ответили, что не пользуются личными неформальными связями только по причине их отсутствия, 20% затруднились ответить, и лишь 4% респондентов не пользуются ими принципиально, а полагаются только на свою квалификацию и профессионализм. Кроме того, следует отметить, что в ряде организаций (23%) запрет на прием родственников на некоторые ведущие позиции закреплен во внутренних нормативных документах.

Далее, 61% опрошенных признали, что им хотя бы однажды приходилось работать без официального оформления, а 80% готовы работать неофициально и в будущем, если условия оплаты будут более выгодны, чем при аналогичной официально оформленной вакансии.

При этом официальное оформление далеко не всегда определяет реальные условия трудовой сделки. Работники либо изначально предупреждаются об этом, либо по ходу трудового процесса ставятся перед фактом, что должностная инструкция является формальностью. Внешне формальный найм может быть неформальным по сути. Например, 14% респондентов не знают содержания должностной инструкции, т.к. никогда ее не читали либо заранее отнесли к ней, как к пустой формальности. Около половины опрошенных считают, что инструкция отражает их должностные обязанности в общих чертах, и только пятая часть работников подробно изучили свою должностную инструкцию и считают, что работа проходит в точном соответствии с ней. Такое распределение мнений респондентов делает весьма условным само понятие формального найма. В ряде организаций нами были выявлены случаи наличия двух вариантов должностных инструкций: формальных (для проверок) и неформальных (для внутреннего пользования).

При этом неформальные способы приема на работу и использования родственных связей для дальнейшего продвижения по службе находят отражение в таких вполне официальных документах, как Положение о трудовых династиях, закрепляющее некоторые привилегии последних, что подтвердили 5% респондентов.

Другим наиболее распространенным примером, иллюстрирующим закрепление неформальных отношений, является традиция праздновать дни рождения сотруд-

ников и другие праздники в рабочее время (89% респондентов знакомы с этой практикой). Есть и другие варианты, отмеченные респондентами: сокращение рабочего дня в день рождения сотрудника, 1 сентября, чтобы проводить детей в школу и т.д., что нередко закрепляется в таком официальном документе, как Правила внутреннего трудового распорядка организации. Нередко закрепляется во внутренних нормативных документах организации и такая противоречащая Трудовому кодексу РФ ситуация, как система денежных штрафов (33% сталкивались с этим).

Полученные нами данные не противоречат результатам более ранних исследований. Так, например, В.В. Радаев в своей «Экономической социологии» уделяет особое внимание понятию «деформализация правил» [Радаев 2005: 194]. Под ней он понимает трансформацию институтов, в ходе которой формальные правила в значительной мере замещаются неформальными и встраиваются в неформальные отношения. Выделяет он и обратный процесс — «формализацию правил». Его суть состоит в замещении неформальных правил формальными предписаниями и встраивании хозяйственных практик в законодательные и контрактные рамки. Также автор отмечает, что процессы деформализации и формализации правил сосуществуют, но периодически сменяют друг друга в качестве доминирующей тенденции.

Таким образом, развитие неформальных отношений нередко ведет к их формализации. В процессе функционирования неформальные взаимоотношения начинают восприниматься работниками как устоявшиеся нормы поведения. К ним постепенно привыкают и работники, и работодатели. Поэтому не исключено, что постепенно устоявшиеся неформальные нормы могут быть зафиксированы в документах, т.е. заключены в формальные рамки.

Что же касается нашей гипотезы о том, что неформальные трудовые практики в постсоветской России уходят своими корнями в систему неформальных связей советской эпохи, она находит свое подтверждение в ответах наших экспертов.

Так, в процессе экспертного опроса основателей и руководителей компаний респондентам старше 45 лет был задан вопрос о существовании неформальных практик в прошлом и об их отличии от современных неформальных трудовых отношений. Респонденты единодушно подтвердили существование отношений блата и протекционизма в Советской России, но при этом подчеркнули, что в настоящее время эти отношения претерпели существенную трансформацию. Советский блат, по словам опрошенных, обслуживал повседневные практики потребления, а постсоветские связи фокусируются на нуждах современного бизнеса. Отношения советского блата предполагали ответную потенциальную помощь, это был обмен услугами между людьми, по роду своей деятельности имеющими доступ к разнообразным дефицитным ресурсам. Постсоветские же неформальные связи дают возможность решать многие деловые вопросы, но по рыночным расценкам. Эти расценки, конечно, неформальны, но вполне устойчивы. Вместо ответных обязательств работает правило рыночных расчетов за услугу.

Что же касается условий, влияющих на распространение неформальных отношений, то в ходе анализа сведений о респондентах и их организациях удалось выявить такие факторы, как размер организации, давность ее существования, сфера деятельности, демографические и социальные характеристики работников.

Так, по мнению экспертов, большие компании имеют более четкую, иерархичную внутреннюю структуру, прописанные бизнес-процессы и многочисленные инструкции, чему в малых компаниях (как правило, частных) не уделяется должного внимания, что дает гораздо больше возможностей работодателям малых компаний использовать неформальные практики отношений с работниками.

Что касается зависимости степени распространения неформальных отношений от размера организации, то эксперты также отметили, что небольшие организации чаще относятся к частному, нежели к государственному сектору, что создает гораздо больше возможностей для работодателя использовать неофициальный найм. То же самое было сказано и о сферах деятельности, относящихся к частному сектору (торговля, сфера услуг), — в них чаще используются неформальные практики (89% респондентов данных сфер деятельности сталкивались с неформальными отношениями).

Возраст организации (стадия жизненного цикла) также оказывает существенное влияние на распространение неформальных отношений. По мнению экспертов, отношения в только что созданных компаниях обычно являются неформальными, но с ростом организации и появлением организационной иерархии они неизбежно регламентируются и формализуются.

Что же касается социально-демографических характеристик работников, то, по нашему мнению, наиболее значимой из них является гендерная принадлежность. Обсуждая вопрос о связи гендерной принадлежности и степени включенности в неформальные трудовые отношения, наши эксперты отметили, что женщины более осторожны в вопросах вступления в такие отношения, чем мужчины, но более ответственно относятся к своим неформальным обязательствам.

В ответах респондентов мы не нашли подтверждения нашей гипотезе о том, что формальные отношения более надежны и соблюдаются чаще. Напротив, большинство работников отметили, что неформальные договоренности в их организациях соблюдаются обеими сторонами взаимодействия не реже, а иногда и чаще, чем формальные (62% респондентов отметили этот факт). В то же время работники отмечают, что придают большее значение неофициальным договоренностям с начальством или коллегами, чем официальным правилам (68%).

В ходе анализа ответов на открытые вопросы мы отметили, что иногда руководители не стесняются давать зависимым от них подчиненным различные поручения личного характера, такие как покупка подарков; бронирование билетов, гостиниц; поиск информации (адреса, телефоны); личные покупки; отправка личной корреспонденции; покупка продуктов и даже оплата коммунальных услуг.

Руководитель в свою очередь неформально обязуется предоставить работнику возможность работать в более удобном графике либо получать дополнительные неучтенные доходы за сверхурочную работу. Подобная практика была свойственна советской системе, но не утратила своей актуальности и в настоящее время.

При анализе неформальных трудовых отношений важно установить, чьим интересам они соответствуют. Часто считается, что такие отношения выгодны только работодателю и противоречат интересам работников. Но порой неформальные отношения могут быть выгодны обоим сторонам.

По итогам анализа системы взаимных неформальных обязательств работников и работодателей мы пришли к выводу, что хотя выгода работодателя доминирует над выгодой работника, неформальные трудовые отношения создают определенный риск и для работодателя. Ведь в случае исполнения трудовых обязанностей работником ненадлежащим образом работодатель может понести существенный ущерб – как материальный (брак), так и профессиональный (разглашение коммерческой тайны). Предъявить же претензии к такому работнику практически невозможно.

Однако большинство работодателей из двух зол выбирают меньшее и соглашаются нанять работника неформальным образом, чтобы только потом не иметь перед ним никаких обязательств. Так, 75% респондентов, занимающих руководящие посты, подтвердили факт наличия как минимум единичного случая неформального найма работников в состав подчиненных им подразделений. При этом все они полностью осознавали возможные риски, но шли на данный шаг сознательно.

Больше половины опрошенных нами работодателей (57%) отмечают тот факт, что иногда встречаются с несоблюдением неформальных договоренностей со стороны работников. Причем формы проявления этого несоблюдения респонденты отмечают самые различные – от простой «забычивости» до покровительства друг друга и шантажа работодателя. Таким образом, очевидно, что взятые обязательства могут выполняться или не выполняться не только работодателями, но и работниками – в неформальных трудовых отношениях всегда присутствуют две стороны. Поэтому работодатели, вступая в неформальные отношения с наемными работниками, также могут оказаться обманутыми в своих ожиданиях.

Заключительный вопрос нашей анкеты для работников касался перспектив развития неформальных отношений в российских организациях. 56% ответили, что роль неформальных отношений в трудовой сфере, по их мнению, в дальнейшем будет снижаться, 22% скептически отнеслись к такой перспективе, отмечая, что

процесс, скорее, будет обратным, 14% ответили, что в этом вопросе все останется, как есть, и 6% затруднились с ответом.

Этот же вопрос был задан экспертам – работодателям. Их ответы незначительно отличались от ответов их подчиненных (58% – «будет снижаться», 20% – «будет возрастать», 18% – «останется на том же уровне», 4% – «затрудняюсь ответить»), подтверждая тем самым преобладание тенденции к снижению роли неформальных отношений в сфере труда в дальнейшем.

Таким образом, можно предположить, что по мере дальнейшего продвижения современной России по пути формирования эффективных социально-трудовых отношений значение неформального компонента будет постепенно уменьшаться, но из-за исторически сложившихся условий и специфических особенностей российского менталитета полный отказ от протекционизма в сфере труда, скорее всего, невозможен, да и вряд ли необходим.

### Список литературы

Гапонова О.С., Чилипенко Ю.Ю. 2012. Мотивация субъектов социального взаимодействия на рынке труда. – *Вестник УрФУ*. № 5. С. 159–170.

Радаев В.В. 2005. *Экономическая социология*. М.: ИД ГУ ВШЭ. 603 с.

Тимофеев П. 2000. Чем живет заводской рабочий. – *Антология социально-экономической мысли в России. Дореволюционный период*. СПб.: Издательство христианского гуманитарного института. С. 744–779.

GAPONOVA Olga Sergeevna, *Cand.Sci.(Econ.)*, Associate Professor of the Chair of General and Strategic Management, National Research University «Higher School of Economics» (Rodionova str., 136, Nizhny Novgorod, Russia, 603155; nta11@mail.ru)

CHILIPENOK Julija Jur'evna, *Cand.Sci.(Soc.)*, Associate Professor of the Chair of General and Strategic Management, National Research University «Higher School of Economics» (YuChil@rambler.ru)

## INFORMAL LABOUR RELATIONS IN CONTEMPORARY RUSSIAN ORGANIZATIONS

**Abstract.** This paper aims to address issues related to the informal relationships in modern Russian organizations, namely the extent of these relationships, conditions of their existence and their connection with formal relations.

The paper contains a discussion about the relevant theoretical issues and a presentation of empirical research conducted by the authors through a survey of the staff of a number of businesses based in major cities of the Russian Federation. The study also includes the analysis of the expert survey of top managers and an assessment of the role of the informal component in the social and labour cooperation of workers and employers in modern Russian organizations.

The authors concluded that with the further advancement of Russia towards the establishment of an effective market economy, there is a general trend towards a reduction in the role of personal relationships in social and labour relations, although a complete rejection of protectionism in this area is not possible because of certain peculiarities of the Russian mentality.

The paper studies a unique set of empirical data, and the results of the study will enable more effective management of informal relations in modern organizations.

**Keywords:** industrial relationships, formal and informal relationships

---