

УДК 339.137.21

*А.Р. Алавердов, д. э. н., профессор,
Московская финансово-промышленная академия*

КОНКУРЕНЦИЯ НА ВНУТРИФИРМЕННОМ РЫНКЕ ТРУДА: ВОЗМОЖНОСТИ И ОПАСНОСТИ ДЛЯ РАБОТОДАТЕЛЯ

Российские работодатели сегодня стоят перед непростым выбором. С одной стороны, активная конкуренция между работниками на внутрифирменном рынке труда создает для них дополнительные «стратегические возможности» по кадровому направлению деятельности. С другой — искусственное стимулирование такой конкуренции создает «стратегические опасности», важнейшими из которых выступают возможное ухудшение психологического климата в трудовом коллективе и локальные проявления прямой нелояльности со стороны отдельных его представителей.

Механизм действия закона конкуренции на рынке труда служил объектом исследования для многих зарубежных и отечественных ученых¹. Они аргументировано доказали, что и на данном, очень специфичном по характеру рынке, конкуренция играет в целом положительную роль. Она, в частности, создает условия для постоянного повышения качества как основного товара — «рабочая сила», так и сопутствующих сервисных услуг (образовательных, посреднических, консалтинговых и т.п.). В настоящей статье делается попытка выявить формы, побудительные мотивы и механизм конкурентных отношений на одном из сегментов рынка труда, сам факт существования которого долгое время ставился под сомнение. Имеется в виду внутрифирменный рынок труда, охватывающий совокупность отношений, связанных с потреблением то-

вара «рабочая сила» внутри конкретной организации.

На первый взгляд, мы не найдем принципиальных отличий в действии закона рыночной конкуренции как стихийного регулятора внешнего для работодателя и внутрифирменного рынка труда. В обоих случаях он влияет на хозяйственное поведение наемных работников — продавцов товара «рабочая сила», вынужденных вступать в соперничество между собой.

На внешнем рынке труда поводом для такого соперничества является стремление любого работника, как минимум, не пополнить собою рынок резервной рабочей силы, т.е. найти работу по специальности. Для наиболее квалифицированной части работников более актуальной является задача по трудоустройству в организацию, имеющую высокий рейтинг как работодателя на конкретном отраслевом или региональном сегменте рынка труда. Здесь уровень конкуренции между кандидатами на трудоустройство по очевидным причинам будет существенно выше.

¹ Дж. Кейнс, Ф.Тейлор, А.Маслоу, М.Армстронг, А.Павленков, А.Шулус, В.Булавин, Н.Волгин и др.

На внутрифирменном рынке труда конкуренция между работниками проявляется в форме соперничества за возможность, во-первых, сохранить уже имеющееся рабочее место (например, в случае вынужденного сокращения персонала организации) и, во-вторых, улучшить условия своего труда. Решение последней задачи в современных условиях обеспечивается не только механическим продвижением вверх по «карьерной лестнице», но и «горизонтальными должностными перемещениями». Например, несколько сотрудников одного структурного подразделения могут соперничать между собой за право занять рабочее место с более комфортными условиями труда, более творческими служебными функциями, лучшими перспективами для повышения профессиональной квалификации.

Таким образом, как в первом, так и во втором случае соперничество между продавцами товара «рабочая сила» явно «на руку» работодателю. Благодаря действию закона рыночной конкуренции на внешнем рынке труда он имеет возможность привлечь лучших из имеющихся кандидатов на трудоустройство, отбирая их на конкурсной основе. На внутрифирменном рынке труда рассматриваемый закон обеспечивает работодателю эффективный инструмент мотивации собственного персонала, способствующий росту его трудовой активности, ответственности и лояльности.

Одной из приоритетных задач персонального менеджмента должна быть постоянная мотивация усиления конкуренции между работниками на всех уровнях управления и во всех структурных подразделениях. Насколько оправдано подобное целепологание с позиции стратегических интересов современной организации по кадровому направлению ее деятельности? Сопоставим «стратегические опасности» и «стратегические возможности», обеспечиваемые работодателю активной конкуренцией на внутрифирменном рынке труда. Прикладной же задачей настоящей статьи является выявление

методов, которыми следует регулировать интенсивность конкуренции между работниками организации, не опасаясь нанести ущерб ее долгосрочным рыночным интересам. В качестве общего методического ограничения, соблюдаемого в рамках данного исследования, определяется необходимость учета особенностей рынка труда в условиях транзитивной экономики и, главное, специфической трудовой ментальности россиян.

Уточним «стратегические возможности», обеспечиваемые работодателю действием закона конкуренции на внутрифирменном рынке труда. В условиях стран с исторически сложившейся рыночной экономикой он в первую очередь мотивирует работника к максимально ответственному исполнению обязательств перед работодателем. Именно страх потери работы является для большинства трудоспособного населения ukazанных выше стран главным побудительным мотивом к добросовестному труду. Важнейшим социальным достижением государств, правительства которых в последние десятилетия проводят активную политику по регулированию рынка труда, стала практическая реализация принципа «хорошо работаешь — хорошо живешь». Даже труд не самой высокой квалификации сегодня позволяет работнику обеспечить достойный уровень жизни. Поэтому, устроившись на работу, он любой ценой стремится избежать угрозы вновь вступить в конкурентные отношения на внешнем рынке труда в качестве представителя сегмента «рынка резервной рабочей силы». Подобная «целевая установка», обеспечивает работодателям многие дополнительные возможности. В частности, существенно упрощается система экономической мотивации персонала. Сегодня в ней практически отсутствуют регулярные вознаграждения в форме, например, квартальных премий, надбавок за трудовой стаж или дополнительные профессиональные навыки. Кроме того, отсутствует надобность в сложном и строго формализованном механизме управления дисципли-

нарными отношениями, особенно трудовой дисциплиной. Столь же эффективно закон конкуренции на внутрифирменном рынке труда влияет и на стремление наемных работников к быстрой и успешной карьере.

Поэтому в странах с исторически сложившейся рыночной экономикой работодатели стремятся любыми путями поощрять конкуренцию между своими сотрудниками, вплоть до использования методов, которые трудно признать этическими. Так, во многих корпорациях в странах ЕС и, особенно, в США активно поощряются «доверительные обращения к администраторам о нарушениях, допущенных коллегами по работе» (фактически — прямые доносы). При этом поступившие от сотрудников «обращения» позиционируются во внутренних регламентах корпорации в качестве доказательства «высокой лояльности интересам работодателя», т.е. одного из условий для успешной карьеры.

В качестве примера можно привести три методики. Во многих фирмах на одну вакантную должность нанимают от двух до трех практикантов (стажеров) с испытательным сроком от одного до шести месяцев, извещая их о том, что по его завершении рабочее место получит только один. Широко распространена и методика публичной балльной оценки сотрудников фирмы по итогам месяца, квартала и года. Разница между фактически выставленным и максимально возможным оценочным баллом у сотрудников одного подразделения наглядно демонстрирует им «успехи в конкурентной борьбе друг с другом», следовательно, шансы не только на повышение в должности или окладе, но и на увольнение. Наконец, американская школа персонального менеджмента прямо рекомендует руководителям младшего и среднего звена искать будущего приемника из числа подчиненных путем публичного выдвижения на эту роль нескольких кандидатов. Таким образом, конкуренты — соискатели вышестоящей должности — определяются в ди-

рективном порядке, а соперничество между ними приобретает совершенно открытый и официально одобренный характер.

Методы искусственного поощрения конкуренции на внутрифирменном рынке труда стран с исторически сложившейся рыночной экономикой обычно не вызывают резкой негативной реакции у наемных работников. Их ментальность, в том числе трудовая, воспринимает конкуренцию как естественное состояние, «образ жизни» не только хозяйствующих субъектов, но и физических лиц. Поэтому реализация работодателем соответствующих управленческих процедур не воспринимается как «ущемление социальных интересов» работника и не ухудшает состояние психологического климата в трудовых коллективах. Более того, даже отношения между прямыми конкурентами обычно не приобретают конфликтного характера. Оба претендента психологически воспринимают сложившуюся ситуацию как неизбежный этап профессиональной карьеры и четко разделяют свои отношения на личные и служебные.

В России конкуренция на рынке труда появилась отнюдь не с момента начала глобальных политических и экономических реформ. Она, пусть и в скрытом виде, существовала и в эпоху официального отсутствия рыночных отношений, в том числе в трудовой сфере. Именно закон рыночной конкуренции определял высокие конкурсы в вузы, обеспечивающие возможность последующего трудоустройства на престижные предприятия. Он влиял на кадровую политику организаций, не пользующихся авторитетом в качестве работодателей, вынуждая их руководителей «закрывать глаза» на откровенные нарушения работниками трудовой и производственной дисциплины. На внутрифирменном рынке труда (или, как это определялось в тот период, в «сфере внутрихозяйственных трудовых отношений») сложились как формальные, так и неформальные методы конкурентной борьбы за возможность опе-

редить соперников в движении по «карьерной лестнице». Так, неформальные конкурентные преимущества получали члены партии и активисты любых других общественных организаций.

Показательно, что в дореформенный период конкурентные отношения проявляли себя и в хозяйственном поведении работодателей. Переманивание высококвалифицированных рабочих и специалистов неоднократно становилась предметом разбирательства в соответствующих отраслевых министерствах и территориальных партийных инстанциях. Аналогичные тенденции наблюдались и на внутрихозяйственном уровне, особенно в крупных организациях, имеющих разветвленную филиальную сеть или однотипные по характеру производства подразделения (строительные участки, цеха, транспортные колонны и т.п.). Однако до конца 80-х годов прошлого века отношения конкуренции в сфере трудовых отношений в нашей стране не пропагандировались и не поощрялись.

Ситуация принципиально изменилась после появления на отечественном рынке труда частных работодателей. Многие из них, особенно функционирующие в динамично развивающихся отраслях (например, банковский и страховой бизнес, торговля и пр.), изначально ориентировались на использование зарубежных моделей менеджмента, включая и персональный. Они ожидали, что высокий уровень оплаты труда, в сравнение со старыми государственными предприятиями, перспективы быстрого карьерного роста, другие аналогичные стимулы автоматически активизируют конкурентные отношения между работниками как на внешнем, так и на внутрифирменном рынке труда. В отношении внешнего рынка труда их ожидания в целом оправдались. Например, одной из престижнейших сфер трудовой деятельности в 90-х годах стал банковский сектор, поэтому устроиться в кредитную организацию даже на должность рядового клерка считалось очень большой удачей.

Нельзя не отметить, что в условиях транзитивной экономики с характерными для нее диспропорциями в развитии отраслей, закон рыночной конкуренции не в меньшей степени влиял на хозяйственное поведение работодателей. В частности, стремительное развитие банковской системы России в первой половине 90-х годов обусловил острый дефицит квалифицированных банковских служащих и, соответственно, жесточайшую конкуренцию между работодателями. Переманивание кадров у конкурентов стало едва ли не основным методом комплектации штата большинства вновь создаваемых банков. Первыми «жертвами» такой конкуренции стали государственные кредитные организации, потерявшие за первые два-три года после начала реформ до трех четвертей своих кадровых работников. Далее их судьбу разделили частные банки, на своем опыте осознавшие, что сотрудника значительно проще переманить у конкурента, чем потом удержать. Именно конкуренция между частными работодателями способствовала быстрому развитию в крупных городах России сети рекрутинговых, а точнее «хэндхантерских» агентств, оказывающих услуги, в том числе и по переманиванию к клиенту нужных ему специалистов конкурирующих организаций.

При формировании системы персонального менеджмента некоторые работодатели «приняли на вооружение» и те элементы соответствующего зарубежного опыта, которые были направлены на искусственное поощрение отношений конкуренции между работниками на внутрифирменном рынке труда. К сожалению, они далеко не всегда оправдывали возложенные на них надежды в части повышения эффективности и качества труда персонала и даже состояния трудовой дисциплины. Вместе с тем попытки работодателя искусственно спровоцировать развитие отношений конкуренции между сотрудниками почти всегда приводили к ухудшению психологического климата в трудовом коллективе, а иногда и к более серьезным последствиям.

В этом отношении показателен пример из практики кадровой работы одного из крупных российских банков, топ-менеджмент которого публично декларировал свою приверженность отношениям «здоровой конкуренции» между сотрудниками. Начальник отдела, готовившийся к уходу на пенсию, на общем собрании своего коллектива в лучших традициях американской школы персонального менеджмента публично назвал двух своих возможных приемников. В оставшиеся до ухода шефа полтора года они должны были показать, что является более достойной кандидатурой. Результат оказался совершенно неожиданным для администрации банка. Уже через два месяца после начала «здорового соревнования» между соискателями должности руководителя коллектив отдела фактически раскололся на две откровенно враждебных друг другу команды, каждая из которых поддерживала своего кандидата. Отношения между членами этих «групп поддержки» внешне не выходили за допустимые рамки, но работа подразделения была серьезно нарушена. В его повседневную практику прочно вошли служебные записки с взаимными обвинениями в некомпетентности, требования документального оформления любых внутрислужебных коммуникаций, анонимные доносы в службу безопасности банка. «Последней каплей» стал факт потери банком корпоративного *VIP*-клиента, чьи финансовые документы по необъяснимым причинам исчезли из данного подразделения. Непосредственный виновник обнаружен не был, но сам за себя говорит тот факт, что этого клиента «привел» в банк и лично курировал один из двух соперничающих кандидатов. В результате топ-менеджмент вынужден был пойти на радикальные меры. Отдел был фактически полностью реорганизован и 27 из 31 его сотрудника (включая начальника и обоих его возможных приемников) были либо уволены, либо переведены из центрального офиса в филиалы.

С чем связана подобная реакция персонала на попытки администрации искус-

ственно стимулировать конкуренцию на внутрифирменном рынке труда? Специалисты-практики из числа менеджеров и экспертов кадровых служб основной причиной является специфическая ментальность отечественного персонала. Вопрос о национальных особенностях трудовой ментальности россиян и влиянии их на механизм управления персоналом является предметом самостоятельного исследования². С учетом тематики настоящей статьи рассмотрим только два ее проявления, прямо связанных с проблемой конкуренции на внутрифирменном рынке труда.

Во-первых, для большинства россиян, в отличие от граждан государств с исторически сложившейся рыночной экономикой, возможная потеря работы не является угрозой жизненно важного характера. По причинам исторического характера, трудовая деятельность до настоящего времени так и не вошла в число их главных жизненных приоритетов, определяющих все аспекты хозяйственного поведения. Поэтому для наших соотечественников не является однозначным выбор между угрозой потери работы и необходимостью жесткой конкуренции с коллегами, в том числе с использованием не всегда этических методов. В результате традиционные сегодня предупреждения некоторых руководителей, что на место данного подчиненного найдутся «десяток желающих», чаще производят обратный эффект, провоцируя его к инициативному увольнению.

Во-вторых, отношение россиян к коллегам по работе характеризуется большей открытостью, постоянной готовностью к бескорыстной помощи, лучшей способностью работать в составе «единой команды». Вместе с тем для наших сограждан свойственно психологическое неприятие отноше-

² Алавердов А. Р. Еще раз к вопросу о трудовой ментальности россиян // Ученые записки МФПА: Развитие человеческих ресурсов и профессиональные компетенции. Вып. 1. — М.: Маркет ДС, 2006.

ний открытой конкуренции за улучшение условий найма. Многие молодые специалисты, не скрывающие от своих старших коллег амбициозных планов быстрого карьерного роста, уже столкнулись с психологическим отчуждением, а иногда — прямым отторжением в трудовых коллективах. В первую очередь это коснулось выпускников вузов, переработавших содержание соответствующих учебных дисциплин в соответствии с «западными» образовательными стандартами. Рассматриваемую здесь особенность трудовой ментальности россиян определили исторически сформировавшиеся традиции в организации их трудовой деятельности. В нашей стране труд коллективный всегда имел большее распространение, нежели индивидуальный. В большинстве стран Запада, вплоть до начала промышленной революции в середине XVIII века, в роли основных товаропроизводителей выступали индивидуальные крестьянские хозяйства, ремесленники и иные мелкие предприниматели. В дальнейшем при организации труда промышленных рабочих основная ставка всегда делалась на управление конкретными рабочими местами, а не трудовыми коллективами (сдельная форма оплаты труда, отсутствие форм коллективной мотивации персонала, поощрение конкуренции между работниками).

В России ситуация была принципиально иной. Вплоть до 1909 года около 70% населения нашей страны жило и работало в условиях сельской общины, где даже после отмены крепостного права значительная часть работ выполнялось крестьянами совместно (эта традиция приобрела дальнейшее развитие в колхозных хозяйствах и совхозах). При организации труда промышленных рабочих до 1861 года широко практиковалась «бригадно-поурочная» система организации и оплаты труда. Плановый объем выработки на день или неделю (т.е. «урок») устанавливался всему коллективу, а не отдельно взятому рабочему. Аналогично начислялся и заработок. Пока-

зательно, что одним из последних крупномасштабных экономических экспериментов «эпохи развитого социализма» было внедрение коллективных форм организации и оплаты труда в большинстве отраслей народного хозяйства СССР. Со времен Древней Руси значительную часть строительных работ в нашей стране выполняют артели, т.е. добровольно организованные объединения работников, самостоятельно распределяющие между собой объемы работ и коллективный заработок. Привычка россиян к коллективному труду и уравнительному принципу распределения его результатов определила своеобразное отношение к тем, кто в процессе трудовой деятельности пытается так или иначе подчеркнуть собственную индивидуальность. В результате в повседневном общении сохранились уничижительные выражения «карьерист» и «рвач» (в отношении коллег, открыто стремящихся к быстрому продвижению по службе и высокому заработку).

Таким образом, российские работодатели сегодня стоят перед непростым выбором. С одной стороны, активная конкуренция между работниками на внутрифирменном рынке труда создает для них дополнительные «стратегические возможности» по кадровому направлению деятельности, сформулированные нами в первой части статьи. С другой стороны, искусственное стимулирование такой конкуренции создает «стратегические опасности», важнейшими из которых выступает возможное ухудшение психологического климата в трудовом коллективе и локальные проявления прямой нелояльности со стороны отдельных его представителей. Существует ли «золотая середина» между этими опасностями и возможностями? Ниже формулируются лишь несколько *общих выводов и рекомендаций*, отражающих его личный опыт, равно как и опыт ряда его коллег, в том числе профессиональных психологов.

Во-первых. Прежде чем принимать стратегическое решение об использовании ме-

ханизмов искусственного поощрения конкуренции между своими работниками, администрация должна объективно оценить позиции организации на внешнем рынке труда в качестве работодателя. Только при наличии у нее очень высокого рейтинга подобное решение будет относительно безопасным для ее долгосрочных рыночных интересов. Иначе существует реальная угроза инициативного увольнения наиболее опытных и ценных сотрудников, психологически не готовых адаптироваться к новым отношениям.

Во-вторых. Искусственное поощрение администрацией конкуренции между работниками на внутрифирменном рынке труда целесообразно лишь в некоторых типах организаций-работодателей. К ним можно отнести организации:

- с ограниченным штатом, состоящим из преимущественно молодых сотрудников с выраженными карьерными амбициями;
- где основная часть производственного персонала не связана общими технологическими цепочками (например, коммивояжеры, страховые агенты, водители транспортных средств и т. п.);
- использующие труд малоквалифицированных работников в условиях их избыточного предложения на внешнем рынке труда.

В-третьих. Администрации следует избегать открытых деклараций о приверженности отношениям даже «здоровой» конкуренции между работниками, используя для ее мотивации только скрытые методы. Например, сотрудник должен получить официальное уведомление о включении в состав резерва на

выдвижение как признание его заслуг перед работодателем. Однако информация об общем составе такого резерва в системе кадрового документооборота позиционируется как «строго конфиденциальная».

В-четвертых. Для поощрения конкуренции на внутрифирменном рынке труда рекомендуется отдавать предпочтение методам не индивидуального, а коллективного воздействия, более отвечающим особенностям трудовой ментальности россиян. В результате соперничать между собой будут не сотрудники одного структурного подразделения, а целые трудовые коллективы, т. е. команды, объединенные общей производственной целью и стимулами к «общей победе». При этом соперничающие команды не должны быть связаны единой технологической цепочкой.

В-пятых. При определении конкретных инструментов мотивации соперничества на внутрифирменном рынке труда, стимулы экономического характера должны дополняться стимулами нематериальными, например социального и психологического характера (практика показывает, что россияне более восприимчивы к инструментам моральной мотивации, нежели представители «прагматично мыслящих» наций).

В заключение автор хотел бы подчеркнуть дискуссионный характер своей научной позиции и заранее высказать благодарность коллегам за возможные критические замечания в ее адрес.

Статья поступила в редакцию 10.10.2006

A. Alaverdov

“INSIDERS” LABOR MARKET COMPETITION: OPPORTUNITIES AND CONCERNS OF THE EMPLOYER

The Russian employers now have a difficult choice to make. On the one hand, fierce competition within the company labor market creates additional strategic HR opportunities for them to take advantage of; on the other hand, using impetuses deliberately to pedal the competition creates strategic concerns. One of the major concerns is the possible degrading of the psychological climate in the company and local manifestations of disloyalty to the employer at the personnel level.