

**Устойчивость и изменчивость практик
управления человеческими ресурсами
в российских подразделениях
международных компаний**

Евгения Борисович Моргунов*, Игорь Борисович Гурков**

Аннотация

В ходе обследования производственных подразделений зарубежных корпораций, функционирующих в России, мы пытались понять общие задачи и особенности организации УЧР данных предприятий. Решая задачи достижения качества на уровне мировых стандартов при приемлемом уровне издержек, данные фирмы ведут УЧР, которое имеет свои особенности, значительная часть которой представляла рутины, органично встроенные в процесс регулярного менеджмента.

Ключевые слова: промышленное производство, транснациональные корпорации, управление человеческими ресурсами

Система классификации JEL: M12 – управления персоналом

* Евгения Борисович Моргунов, д. психол. н. (МВШСЭН, г. Москва, РФ).

** Игорь Борисович Гурков, д.э.н. (НИУ ВШЭ, г. Москва, РФ).

Введение

Значительная доля мирового промышленного производства создается подразделениями транснациональных корпораций. Не менее значительное место они заняли и в российской «предсанкционной» экономике. Объем производства таких предприятий составлял в 2012 г. порядка одной трети от общего объема российского производства товаров народного потребления (Гурков, Коссов, Моргунов, Саидов, 2014). Эффективное функционирование производств международных корпораций, созданных посредством покупки российских компаний или «созданных с нуля», во многом зависит от умения вживаться в окружающую среду и находить компромисс между глобальными корпоративными стандартами и локальными практиками (Гурков, Моргунов, 2014а; 2014б; Gurkov, Kossov, 2014). Надо иметь в виду, что мы имеем дело с организациями, одновременно и зарубежными по собственности и основным управленческим технологиями, и российскими по менталитету большинства работников. Ряд «стресс-тестов» расширения производства демонстрируют, что управление человеческими ресурсами на этих предприятиях достаточно устойчиво и расширение производства логично вписывается в существующие системы УЧР (Gurkov, Settles, 2013; Гурков, Моргунов, 2015).

Бывает и так, что международный опыт берется в качестве основы для той или иной инновации, но затем преобразовывается так, что его трудно даже узнать, а не то, что реализовать на практике (Gurkov, Filippov, 2013).

Исследования практик УЧР в российских производствах западных корпораций

Ставшее новаторским исследование (Fey, Bjorkman, 2001) выявило следующие особенности управления на российских предприятиях, находящихся в собственности ТНК:

- 1) система вознаграждения их работников основывается на хорошей базовой части заработной платы, слегка превышающей показатели соседних предприятий;
- 2) бонусы варьируют между 20 и 40% от базовой заработной платы;
- 3) имеются привлекательные дополнительные нефинансовые «бенефиты», включающие бесплатное или в значительной степени субсидируемое питание и дополнительное медицинское страхование;
- 4) значительное внимание уделяется «входной профессиональной подготовке» (повышению квалификации вновь принятых сотрудников всех уровней), а также их дальнейшему профессиональному развитию.

Восемнадцать лет спустя эти данные были в основном подтверждены.

Наше исследование показало, что в 70–80% случаев, решения по большинству вопросов управления человеческими ресурсами (кадровый учет, методы набора, способы и критерии отбора, методы оценки производительности и качества труда, политика в области зарплаты, премий и дополнительных социальных благ) делегированы на местный уровень – как в случае, когда у международной корпорации в России имеется одно предприятие, так и особенно, в случае находящихся здесь у такой корпорации нескольких предприятий (Gurkov, Morgunov, Settles, Zelenova, 2014). Самостоятельность российских подразделений в вопросах управления человеческими ресурсами позволяет им реализовать специфический набор политик в области управления персоналом, в которых делается упор на бессрочные трудовые контакты, базовую часть заработной

платы при минимальных денежных премиях и широком ассортименте дополнительных социальных льгот работникам (Gurkov, 2014a; 2014b).
Нами предпринята попытка сравнить три основных элемента практик в области управления человеческими ресурсами (а именно, распространенность фиксированного компонента оплаты труда, использование денежных премий и использование социальных льгот) среди российских подразделений, различающихся по:

- 1) способам их создания (инвестиции в «чистое поле» (или в частично построенное предприятие) или в приобретенное предприятие, ранее принадлежавшее российским собственникам);
- 2) различные периоды создания предприятия как дочернего подразделения ТНК (1990–1998 – период драматических изменений в первоначально централизованной системе управления; 1999–2008 – период быстрого восстановления российской экономики и, наконец, период после 2009 года – временем экономической нестабильности и стагнации во многих секторах рынка);
- 3) «страна происхождения» материнской компании.

Заметное различие касалось разницы в социальных бенефитах – чем слабее влияние головного или регионального офиса на формы социальных бенефитов, предлагаемых работникам в России, тем выше разнообразие таких бенефитов.

Конструкты и метрики

Исследовательский опросник был создан с опорой на следующие источники. Большинство следующих конструктов, характеризующих практики УЧР:

- 1) распределение трудовых ресурсов по типам отношений с работодателем (пропорция работников с разными видами трудовых догово-

ров –бессрочный, срочный, привлечение персонала по аутстаффингу или по гражданско-правовым договорам и т.д.);

2) распределение переменных компонентов заработной платы;

3) монетарные бенефиты у разных категорий работников

являются воспроизведением инструментария, базирующегося на опыте опроса российских производственных компаний в рамках международного исследования практик УЧР, проводимого в рамках CRANET (Cranfield Network of Comparative Studies in Human Resource Management).

Данное исследование было запущено в 1989 г. и представляет собой опросы руководителей кадровых служб предприятий по единой анкете в разных странах. В настоящее время в состав сети CRANET входят исследователи более чем из 40 стран. Основными вопросами, входящими в анкету CRANET, помимо указанных выше, выступают:

1. Роль руководителей кадровых служб в стратегических вопросах (планирование и реализация программ развития фирмы) и в тактических вопросах (процессы отбора работников, установление и администрирование систем вознаграждения сотрудников).

2. Степень участия работников в профсоюзах.

3. Доля затрат на персонал (включая налоги и начисления на заработную плату, отчисления в различные фонды) в общих операционных издержках.

4. Гибкость использования рабочего времени (наличие сверхурочных работ, неполного рабочего дня, суммарного учета рабочего времени и т.д.).

Особенность заключается в малой роли руководителей кадровых служб и в тактических, и стратегических вопросах развития фирмы, высокой гибкости использования рабочего времени, низкой доле затрат на персонал в операционных издержках фирм, низкой доли гаранти-

рованного вознаграждения в общем объеме оплаты, редкости использования объективных оценок производительности и качества работы сотрудников. Кроме того, в ходе опроса выяснилась низкая информированность руководителей кадровых служб в вопросах экономики труда – так, более 40% опрошенных затруднились с определением доли затрат на персонал в операционных издержках фирм, хотя по другим вопросам анкеты доля «затруднившихся с ответом» не превышала 3–% респондентов. Именно поэтому в дальнейших исследованиях, проводимых с использованием методологии, в качестве респондентов были определены не руководители кадровых служб, а директора предприятий.

Третьим источником конструкторов стали параметры положения подразделения в родительской корпорации и история его создания.

Мы выявили следующие вероятные предикторы в степени вариабельности практик УЧР среди производственных подразделений:

1) динамика продаж в течение последних трех лет,

Устойчивость и изменчивость практик управления человеческими ресурсами... •135

2) оценка нынешнего положения на рынке,

3) доля затрат на персонал в операционных расходах,

4) отрасль, в которой действует предприятие.

Выборка

Мы использовали доступ к исходной базе данных, включающей характеристики 56 компаний (число ответивших достигло 21% от числа разосланных опросников). Продолжая анализировать содержание базы данных, мы отобрали для дальнейшего анализа ответы руководителей 52 компаний, так как в четырех случаях ответы были получены не от руководителей предприятий, а от руководителей различных управленческих структур (региональных штаб-квартир), ответственных за бизнес опре-

деленной корпорации в России. Пропорция ответивших при этом сократилось до 20%. Отобранные предприятия можно отнести к четырем основным секторам присутствия зарубежных компаний в России –пищевая промышленность (бакалея, тара для напитков, розлив напитков, упаковка чая, кофе и т.п.); машиностроение (двигатели, запчасти, сборка автомобилей, бытовая электроника); химическая промышленность (парфюмерия, бытовая химия) и строительные материалы (стройматериалы из гипса, производство стекла, цемента, изоляционных материалов). Размеры обследованных предприятий варьировали от 12 до 4 тыс. работников со средним числом в 742 работника и медианой в 395 работников. Более 75% обследованных предприятий начали работать как часть ТНК до 2009 года. Хотя мы не имеем права раскрывать названия предприятий, мы можем сказать, что четверть из них принадлежат крупнейшим международным корпорациям, входящим в список Fortune 500, а еще половина материнских компаний –это крупные корпорации с объемами глобальных продаж от 5 миллиардов долларов и выше. Относительно выборки респондентов (директоров заводов) можно сказать, что среди них было 85% мужчин и 15% женщин. Возраст респондентов варьировал от 32 до 67 лет с медианой в 47 лет. Более 94% респондентов имеют опыт управления в подразделении зарубежной компании более 3-х лет, а у 44% респондентов этот опыт превышает 10 лет. Иначе говоря, наше исследование касалось опытных управленцев, возглавляющих российские производственные подразделения крупнейших международных корпораций. Также, помимо опроса, мы провели серию интервью с рядом руководителей российских подразделений ТНК.

Результаты

Общая организация системы УЧР в российских подразделениях ТНК

Отдав должное общей напряженности оценок руководителей в отношении текущих условий ведения бизнеса, перейдем к обсуждению общей организации системы УЧР на российских предприятиях ТНК.

Первое общее условие состоит в преобладании бессрочных трудовых договоров. В данном вопросе мы получили следующие данные:

в 88% фирм более 60% работников находились на постоянных (бессрочных) трудовых договорах; в 74% фирм 80% и более работников работают по постоянным трудовым договорам. В абсолютном большинстве случаев (75%) годовые (или еще более краткосрочные) договора подписаны с 5% или еще меньшим числом работников. Мы не встретили ни одного случая, в котором краткосрочные трудовые договора имелись бы более чем у 40% работников предприятия.

Постоянные трудовые договоры были формой трудовых отношений, запущенной западными компаниями сразу после их прихода в Россию. Это подтверждается тем обстоятельством, что нет статистически достоверного различия между «юными» подразделениями, образованными после 2009 года, и «взрослыми» подразделениями, созданными до 1998 года. Это означает, что такое условие было введено с самого начала или сразу после момента начала деятельности подразделений.

Распределение работников с постоянными трудовыми договорами абсолютно идентично (значимость различий 0,919) в крупных, средних и мелких компаниях и варьирует между 80 и 85% в каждой подгруппе.

Пропорция работников с постоянными трудовыми договорами в различных отраслях также идентична (между 78 и 86% от общего числа работников). Мы не обнаружили среди предприятий разных отраслей ста-

статистически значимых различий по таким характеристикам как

- 1) оценка существующих условий ведения бизнеса,
- 2) доля затрат на персонал по отношению к общим операционным затратам,
- 3) инновационность подразделений (доля новых продуктов, выпущенных за последние три года).

Тем не менее, обнаружилась определенная связь доли работников с постоянными трудовыми договорами с динамикой продаж. Чем более высоким был рост продаж в 2011–2013 гг., тем большая часть работников работает на условиях бессрочных трудовых договоров.

Доминирование постоянных трудовых договоров имеет несколько преимуществ. Во-первых, они позволяют существенно изменять условия труда, например, расширять зоны, обслуживаемые рабочими, или делать обязательными программы повышения квалификации для инженеров. Срочные трудовые договоры (как краткосрочные, так и среднесрочные) менее устойчивы в отношении изменения условий труда и нуждаются в дополнительных соглашениях между работником и работодателем. При постоянном трудовом договоре работник имеет только один выбор –согласиться с существенными изменениям условий труда или уволиться.

Во-вторых, прекращение постоянного трудового договора подчинено тем же регуляциям, что и прекращение срочного договора. Российский работник может расторгнуть любой тип договора в любое время без объяснения причин, письменно уведомив своего работодателя. Кроме того, российское трудовое законодательство определяет список из 12 причин, позволяющих работодателю расторгнуть как постоянный, так и срочный трудовой договор (только беременные женщины могут быть уволены по инициативе администрации в единственном случае –при ликвида-

ции организации). У срочных договоров прибавляется еще 13-я причина для их расторжения –завершение срока действия договора. В то же время если ни одна из сторон (работодатель или работник) не заявила о прекращении срочного трудового договора и работник продолжает выполнять свои функции после истечения срока договора, срочный трудовой договор автоматически превращается в бессрочный (постоянный).

Вторая повсеместно используемая особенность в УЧР, используемая в российских подразделениях ТНК, это ежегодно выплачиваемый бонус, так называемая «тринадцатая зарплата». Этот ежегодный бонус основывается на производственных показателях работника, показателях его отдела (службы, цеха) или показателях всего предприятия. Такого рода бонус практикуется в 71% предприятий на регулярной основе. В 39% опрошенных предприятий сумма всех трех типов бонусов (индивидуального, по результатам работы подразделения, по результатам работы всего предприятия) выплачивается в конце года. Даже компании со снижающимися или стагнирующими объемами продаж продолжают выплачивать ежегодные бонусы своим работникам на регулярной основе.

Третий распространенный бенефит в практике УЧР в российских подразделениях ТНК состоит в дополнительном медицинском страховании. Наличие дополнительного медицинского страхования не зависит от размера компании, отрасли промышленности, продолжительности работы подразделения на рынке, оценки нынешней ситуации, динамики продаж, доли затрат на персонал в общих операционных затратах или от динамики продаж за последние три года. Дополнительное медицинское страхование представляет собой весьма специфический бенефит. В больших городах (особенно, в Москве или Санкт Петербурге) этот бенефит позволяет работникам получить доступ в элитные поликлиники и больницы (некоторые из которых государственные, а некото-

рые –частные). Однако, в малых городах, где расположено большинство из опрошенных нами предприятий, нет ни элитных частных, ни элитных государственных клиник. В этом случае дополнительное медицинское страхование не используется для проведения обычных анализов или лечения при обычных диагнозах (простуде, гриппе и т.п.), но позволяет людям из российской глубинки получить доступ к элитным клиникам и больницам в крупных городах для лечения более серьезных заболеваний или получения медицинской помощи при необходимости длительной госпитализации.

Четвертым распространенным бенефитом, характерным для практики УЧР в российских подразделениях ТНК, является бесплатное или субсидируемое питание в заводских столовых. О его отсутствии сообщают лишь 17% из опрошенных компаний. В то же время оно присутствует в 80% опрошенных нами компаний. Предложение бесплатного (горячего и состоящего из трех блюд питания) посреди рабочего дня также не связано с размером предприятия, отраслью производства, длительностью существования подразделения, оценкой нынешней ситуации, динамикой продаж и долей затрат на персонал в операционных издержках, а также с темпами обновления продукции в последние три года. Качество и разнообразие блюд в заводской столовой стало причиной гордости многих российских предприятий, находящихся в зарубежной собственности, в особенности, тех из них, которые находятся в малых городах или в удалении от жилых кварталов. Вместимость столовых также важна. Обычно заводские столовые вмещают всю смену. Поскольку перерыв на обед обычно длится один час, столовая превращается в место, где работники из разных цехов могут успешно пообщаться в неформальной обстановке. Особых помещений для питания руководителей обычно не предусмотрено, и принято, что они обедают вместе

с подчиненными. Это обстоятельство позволяет руководству стать доступнее для подчиненных. Поэтому не удивительно, что в 100% компаний, в которых руководители оценивают организационный климат как «дружеский», где приятно работать и где руководитель воспринимается как «отец родной», бесплатное питание предлагается всем работникам. В то же время, в компаниях с «климатом развития» (динамичных и креативных местах для работы, в которых начальники воспринимаются как требовательные и зачастую суровые руководители, наделенные умением действовать в сложных обстоятельствах), бесплатное или субсидируемое питание предлагается всем работникам только в 50% случаев. Кроме того, в 65% случаев на обследованных нами предприятиях работникам предоставляется бесплатный транспорт до места работы. Однако, как работники, так и руководители не воспринимают это как социальный бенефит, а, скорее, как необходимость обеспечить проезд до работы на объекты, находящиеся вдали от любого жилья. Стоит заметить, что пригородное транспортное сообщение далеко не везде находится на должном уровне, и местные администрации не спешат организовать движение общественного транспорта в направлении даже крупных вновь построенных предприятий.

88% представителей обследованных компаний сообщили нам, что вновь открываемые вакансии закрываются быстро, а представители двух компаний с гордостью заметили, что у них наблюдается «длинная очередь из кандидатов на вакансии». Иногда, однако, набор стандартных процедур УЧР, предлагаемых российскими подразделениями ТНК, может вызывать обратную реакцию. Так, директор одного из таких предприятий в интервью рассказал о ситуации при открытии нового производственного филиала фирмы в другом регионе. Фирма разместила в местной прессе объявление о приеме работников, сопровождавшееся

перечислением всех описанных выше условий труда («белая зарплата»), регулярное повышение квалификации за счет фирмы, квартальные и годовые премии, горячие обеды для всех сотрудников, обеспечение доставки до места работы). В течение месяца не было ни одного звонка в ответ на это объявление. Оказалось, что потенциальные кандидаты на вакансии просто не поверили в то, что подобные рабочие места являются реальностью.

Переменные составляющие системы УЧР в российских подразделениях ТНК

Если опираться на представленные выше факты, можно представить себе, что система УЧР, сложившаяся в настоящее время в российских дочерних фирмах западных ТНК, являет собой единообразную систему стандартов и сложившихся практик. Тем не менее, первое важное различие состоит в разнообразии бонусов, предназначенных для так менеджеров, специалистов и рабочих. Средний процент суммарных бонусов (месячных, квартальных и годовых) составляет 27% от объема годового вознаграждения у менеджеров, 25% у специалистов и 27% у рабочих, а медианы равны 15% у менеджеров, 12% у специалистов и 12% у рабочих. Мы провели статистический анализ данных с помощью ANOVA для выделения факторов, обладающих статистически значимым влиянием на размер бонусов. Выяснилось, что в компаниях, где затраты на персонал составляют менее 10% операционных затрат, менеджеры получают более весомые ежегодные бонусы, составляющие 45% по отношению к их годовому окладу. На трудоемких производствах, где затраты на персонал превышают 30% операционных затрат, ежегодные бонусы менеджеров составляют 10% от их ежегодных окладов.

Второе важное различие в практиках УЧР в российских подразделе-

ниях ТНК относится к весьма специфическому социальному бенефиту – дополнительному медицинскому страхованию для членов семей работников. Этот бенефит воспринимается в России как относящийся к категории «люкс» и расценивается как признание высокой значимости работников для их работодателей.

Дискуссия

Мы представили обзор практик УЧР в российских производственных подразделениях ТНК накануне экономического шторма – резкого обесценения рубля и обмена санкциями между Западом и Россией. Ключевой вопрос состоит в том, насколько существующие повсеместные и специфические практики УЧР смогут помочь или помешать российским подразделениям ТНК в их адаптации к новым экономическим реалиям.

Мы выделили здесь четыре важных обстоятельства.

Первое. Одной из особенностей современного производства является его нацеленность на поиск дополнительных источников повышения эффективности, включающих регулярное обновление технологий. Обычно, задача удержать уровень производства, опираясь на меньшие издержки, должна вести к снижению численности персонала. Подобная практика не может не вести к росту психологической напряженности среди работников и тревожности по поводу личных перспектив каждого из работающих на производстве специалистов. Даже в более спокойные времена работники пытаются постоянно держать в поле своего внимания тенденции рынка труда и могут быть обеспокоены любыми негативными трендами в этой сфере. Кроме того, лояльность работников собственному предприятию недостаточно высока и они с тревогой, а не с оптимизмом, могут встречать любые технологические инновации. Постоянные трудовые контракты, гарантирующие работнику, относительно высокий

уровень защищенности, вносят свою долю психологического благополучия в эту достаточно напряженную сферу взаимоотношений работников и работодателей.

Второе обстоятельство связано со значительной распространенностью в российских подразделениях международных компаний различных социальных бенефитов. Как правило, их стоимость для подразделения относительно невелика по сравнению с сопоставимыми финансовыми компенсациями. В то же время они призваны красноречиво свидетельствовать о значимости для предприятия каждого из его работников, вызывать чувство их сопричастности к делам всей компании. Многие из них создаются самими подразделениями и их службами и в достаточной степени компенсируют дополнительные усилия, прикладываемые работниками при освоении новых технологий.

Третье обстоятельство связано с относительной независимостью набора управленческих практик в области УЧР и проблемой осознанного изменения на предприятии организационного климата. При содержательном анализе тенденции к изменению типов организационного климата, наблюдающейся в условиях ужесточения внешних по отношению к предприятию обстоятельств, основной набор практик управления HRM может оставаться относительно неизменным.

Наконец, четвертое обстоятельство можно считать прямым следствием принадлежности каждого из российских подразделений к какой-либо международной компании. Существование международной компании зачастую явление более длительное и устойчивое, чем круговерть российских экономических эволюций.

Литература

- Гурков И. Б., Моргунов Е. Б. (2014а), Российский работник на зарубежном предприятии: опыт Подмосквья, «Управление персоналом», № 9, с. 47–4.
- Гурков И. Б., Моргунов Е. Б. (2014б), Как живете-можете российские иностранные компании, «Управление персоналом», № 21, с. 43–0.
- 142 •Евгения Борисович Моргунов, Игорь Борисович Гурков
- Гурков И. Б., Моргунов Е. Б. (2015), Переезд производства. Момент истины, или Как работникам был предоставлен почти целый год, чтобы определиться со своим решением о переезде производства, «Управление персоналом», № 12(328), с. 37–6.
- Гурков И. Б., Коссов В. В., Моргунов Е. Б., Саидов З. Б. (2014), Российские обрабатывающие производства зарубежных корпораций: глобальные управленческие практики и воздействие на местные институты: доклад к XV Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, Издательский дом НИУ ВШЭ, Москва.
- Fey C., Bjorkman I. (2001), *The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia*, “Journal of International Business Studies”, vol. 32(1), с. 59–5.
- Gurkov I. B. (2014а), *Human Resource Management in Russian Manufacturing Subsidiaries of Multinational Corporations*, Working papers by NRU Higher School of Economics, Series MAN “Management”, No. WP BRP 28/MAN/2014.
- Gurkov I. B. (2014b), *Management practices in Russian manufacturing subsidiaries of foreign multinational corporations: challenging some beliefs about contemporary Russian industrial management*, “Post-Communist Economies”, vol. 26, no. 2, с. 220–40.
- Gurkov I. B., Filippov S. (2013), *Innovation Processes in the Russian Manufacturing Subsidiaries of Multinational Corporations: An Integrated View from Case Studies*, “Journal of East-West Business”, vol. 19(4), с. 260–90.

Gurkov I. B., Kossov V. V. (2014), *Combining Contemporary and Soviet-Era Management Practices to Achieve Excellence at Knauf CIS*, “Global Business and Organizational Excellence”, vol. 33(6), c. 21–4.

Gurkov I. B., Settles A. (2013), *A Dominant Archetype of the HRM System in Russian Industrial Companies in Post-Recession Times*, “The International Journal of Human Resource Management”, vol. 24(19), c. 3630–643.

Gurkov I. B., Morgunov E., Settles A., Zelenova O. (2014), *HRM in Russia Over a Century of Storm and Turmoil –A Tale of Unrealized Dreams*, [in:] B. Kaufman (ed.), *HRM History across the Nations*, Edward Elgar Press, Cheltenham, c. 363–86.