

БИЗНЕС  
СМЕНА

# Российский работник на зарубежном предприятии: опыт подмосковья





**Игорь Гурков\***



**Евгений  
Моргунов\***

«Данное научное исследование (№14-01-0004) выполнено при поддержке Программы «Научный фонд НИУ ВШЭ» в 2014/2015 г.г.»

Не слишком афишируя свои достижения, но и не особо скрываясь<sup>1</sup>, западные корпорации добились устойчивого присутствия на значительном числе российских рынков. Прежде всего, речь идёт о крупнейших международных корпорациях. В их число входят все ведущие мировые корпорации (с объёмами глобальных продаж свыше 22 млрд долл.<sup>2</sup>) в области FMCG — производители пищевых товаров (Nestle, Unilever, P&G, Coca-Cola, PepsiCo, Kraft Foods, Mars, Danone), крупнейшие мировые пивные и табачные компании, диверсифицированные химические корпорации (Henkel), а также автопроизводители (Renault-Nissan, Volkswagen Group, Ford Motors Corp., General Motors, PSA-Citroen-Mitsubishi, Hyundai), наладившие сборку автомобилей на собственных производственных мощностях, и крупнейшие производители бытовой техники (телеvisorов, холодильников, стиральных машин) — Samsung, LG.

Следом выступают российские производства зарубежных фирм «второго эшелона» (с глобальными продажами от 1 до 22 млрд долл.) — ряд компаний в области строительных материалов (Knauf, ROCKWOOL), специализированные производители упаковки (например, REXAM) диверсифицированные химические компании (Solvay), опять-таки

производители пищевых товаров и косметики (Avon, Oriflame). Если у крупнейших корпораций доля российского производства обычно не превышает 10 % от объёма глобальных продаж, у корпораций «второго эшелона» доля российских продаж может достигать 15-20 % от общего объёма продаж корпорации.

В целом, по данным за 2012 г., не менее 40 западных корпораций имели в России объёмы производства, превышавшие 500 млн. долларов\*. С этим списке можно увидеть фирмы как «первого», так и «второго» эшелонов. В диапазоне от 100 до 500 млн долларов находятся уже более сотни российских производств западных корпораций. Наконец, имеются российские производства и у международных корпораций «третьего эшелона» (с глобальными продажами менее 1 млрд долл.).

По нашим самым консервативным оценкам, только в 2012 году российские подразделения зарубежных корпораций обеспечили суммарный объём выпуска про-

1 Ряд зарубежных корпораций, например, Solvay, приводят на своих российских корпоративных сайтах детальную и крайне откровенную историю своих успехов и неудач в России.

2 Уровень продаж в 22 млрд долл. определял попадание в рейтинг Fortune Global 500 в 2012 г. – см. [http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full\\_list/401\\_500.html](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full_list/401_500.html).

\* Уровень продаж свыше 500 млн долл. обеспечивает попадание в рейтинг «Эксперт-400» по объёму реализации за 2012 г. Всего в 2012 г. в данный список входили более 60 «дочек» западных корпораций, но часть данных компаний были заняты в оптовой и розничной торговле, финансовом секторе; не у всех производственных корпораций были достаточные объёмы российского производства.

мышленной продукции не менее 100 млрд. долларов, их продукция занимала около 30 % общего объема российского производства потребительских товаров.

Несмотря на заметное присутствие зарубежных предприятий на отечественном рынке, публикаций об опыте их работы до обидного мало. А ведь многим российским управленцам было бы полезно ознакомиться с опытом внедрения новых кадровых технологий на указанных предприятиях. В рамках проекта, выполняемого по заказу НИУ ВШЭ, мы проводили интервью руководителей почти двух десятков подобного рода предприятий и лично знакомились с особенностями управления на них. Результаты нашей работы были опубликованы в виде доклада на ежегодной конференции НИУ ВШЭ в апреле 2014 года.

Мы посещали три типа производств: совершенно новые заводы, построенные «в чистом поле», приобретённые в последнее время заводы российских корпораций и, наконец, производства, «врезанные» в производственные площадки советского времени постройки. Максимальный физический контраст с окружающей действительностью был в последнем случае: абсолютно чистые и практически безлюдные производственные линии, размещённые в просторных и рационально спланированных производственных помещениях, заметно контрастировали с окружающей печальной действительностью российских производств\*\*. В отличие от физического контраста, имевшего

**\*\* Мы вспоминаем, как решили выйти с ООО «Сертов» через запасной выход. Нам указали дорогу. Мы пошли по чистому и ярко освещенному коридору, открыли дверь и увидели продолжение того же коридора, но на территории российской фирмы: покоробившийся пол, осклизлые стены, тусклая лампочка под потолком...**

разные градации, ментальный контраст наблюдался практически везде в одинаковой степени. Мы видели спокойных, но внутренне собранных, уверенных в себе и держащихся с достоинством людей, причём без малейшего зазнайства или высокомерия. Что ещё было заметно, так это полное отсутствие суеверности и пререканий между работниками, даже в сборочных участках с очень высоким темпом работы (как, например, на заводе SAMSUNG). По

не прикладывает много усилий и внимания для поддержания таких действий продолжительное время («отбился или убежал — и слава Богу»). Эта стадия характерна для простейших, но жизненно важных процессов: резкой силовой реакции, запоминания и т. д. Они помогают избежать серьёзных проблем. Так часто поступают и на производстве — в «пожарном порядке» при авариях и катастрофах. Похожим образом часто действуют в «битвах за уро-

**\*\*\* На заводе ПСМА РУС мы попали в перерыв между сменами. Не верилось, что люди, бодро шагающие нам на встречу по коридору, идут со смены, а не на смену. «После смены многие молодые люди идут в спортзал», — пояснил сопровождавший нас сотрудник. Холостой руководитель исследовательской группы также обратил внимание на большое количество симпатичных, а то и просто очень красивых барышень в заводоуправлении, одетых не то чтобы вызывающе, но ярко и иногда весьма смело. Выяснилось, что в ближайшее время большая группа французских наладчиков заканчивала работу и собиралась покидать Россию. Видимо, славянки не собирались прощаться.**

окончании смены люди не выглядели замученными и опустошёнными\*\*\*.

Увиденное напомнило нам известное из психологии разделение деятельности на три стадии её развития: непроизвольную, произвольную и «после-произвольную». На первой (непроизвольной) стадии человек действует почти рефлекторно: быстро реагирует на опасность, действует на максимуме энергетики, но

жай», в конце квартала, в прочих ситуациях аврала и штурмовщины. В такой системе деятельности вполне возможны высокие, просто «стахановские» достижения, но долго так не продержишься, поскольку удельные затраты психической и физической энергии максимальны.

Для второй стадии развития (так называемой произвольной деятельности) характерны значительные усилия и воля, при-

кладываемые с целью удержания необходимого темпа и качества работы. Результатами становятся более длительный период высокой производительности и, в то же время, накапливающееся утомление, а в итоге — опустошённость, времененная неспособность к выполнению даже простейших действий\*\*\*\*.

Если же не доводить людей до крайности, увеличивать темп и требования к качеству выполняемой работы постепенно, то в итоге наступает следующая, третья стадия развития деятельности, — «после-произвольная», в которой исчезают ощущения ежедневного насилия над собой и преувеличенного приложения собственной воли и усилий к выполнению работы. Появляется та самая лёгкость и непринуждённость, характеризующая высоко-профессиональное выполнение производственной деятельности. Утомление не валит с ног после окончания рабочей смены, временные трудности уже не могут надолго нарушить производительность и качество работы (из сложных ситуаций быстро находится приемлемый выход). Сама работа начинает приносить больше удовольствия и душевного комфорта, чем физиологических и моральных издержек, требующих компенсации.

Нам кажется, что именно такое «состояние духа» мы уловили в атмосфере большинства из посещённых нами предприятий: работать интенсивно, но не аврально; находить новые решения и быть уверенным, что если

\*\*\*\* В военной науке имеется специальный термин — «усталость войск». Описания подобного состояния содержатся в мемуарах многих советских командармов, например: «Люди устали до такой крайности, когда угрожающее теряется контроль над собой, притупляется чувство восприятия. Человек становится безразличным даже к опасности...» (Цит по: Бешанов В.В. Десять сталинских ударов. — Минск: Харвест, 2004. — С. 271).

данные решения уместны и потенциально эффективны, то они будут внедрены; стабильно получать несколько более высокую зарплату, чем на соседнем предприятии и не высчитывать доли процентов собственного достижения, чтобы выбить у начальства копеечную надбавку. Всего этого не так уж мало для повышения душевного тонуса, а вместе с ним и желания работать производительно.

### ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ НОВЫХ КАДРОВЫХ СИСТЕМ

Достижение подобного «состояния духа» имело длительную предысторию. Первым этапом стало построение основ систем кадровой работы в первые годы после начала операций зарубежных корпораций в России (на практике — в ходе запуска первых производств). Здесь одновременно решались следующие задачи:

Избавление от таких привычных российских явлений, как разгильдяйство, расхлябанность, халатное отношение к своим обязанностям и, особенно, штурмовщина.

Сохранение на вновь приобретаемых российских заводах

ключевого персонала, особенно в техническом блоке и блоке производства<sup>3</sup>.

Активное привлечение нового персонала, способного принять иные принципы поведения и правила работы<sup>4</sup>. Западные компании, вошедшие в Россию в середине 1990-х гг., смогли привлекать производственный персонал из научно-исследовательских центров и из «оборонки». Мы встречали бывших авиационных инженеров в лабораториях пищевых производств и бывших атомщиков<sup>5</sup> в химическом производстве. Кроме того, в резком контрасте с практикой большинства российских производств, западные корпорации не боятся брать молодёжь, зачастую без производственного опыта, не избегают нанимать работни-

3 В КНАУФ СНГ при приобретении российских заводов свои должности сохранили все (за исключением двух) директора заводов. Некоторые из них работают в тех же должностях и поныне.

4 Принципы поведения и правила работы были предельно чётко сформулированы руководителем производства одной из обследованных фирм: «Наш бизнес, как ни пафосно это звучит, построен на порядочности — мы не даём и не берём взятки, не терпим ни малейшего воровства, не признаём вранья, да и просто непорядочности в отношениях между людьми. И здесь собрались люди, которых это устраивает, и только такие люди устраивают фирму. На практике это означает, что мы отбираем одного работника из пяти претендентов и не боимся брать людей без производственного опыта, которых можно и обучить, и воспитать».

5 Если атомщики могут быть «бывшими»

ков старших возрастов, а также людей, имеющих опыт работы в российских подразделениях иных западных корпораций или опыт работы за рубежом<sup>6</sup>.

Активным обучением на практике новым методам работы, включая привлечение на российские предприятия отдельных сотрудников или целых групп менеджеров низового или среднего звена (мастеров, начальников участков, инженеров по системам качества) из материнской компании (не обязательно из страны, где располагалась штаб-квартира международной корпорации).

Оснащением фирм детальными регламентами и стандартами, задающими «нормаль» производственного процесса<sup>7</sup>.

Установлением новых систем вертикальной и, особенно, горизонтальной коммуникации (повседневное виртуальное общение и периодические конференции между сотрудниками одного уровня в подразделениях корпорации, расположенных в разных странах).

Отработкой систем оценки персонала, в которых упор делался на фиксацию объективных показателей деятельности работника любого уровня, а не на его отношения с вышестоящим начальством.

<sup>6</sup> По результатам нашего опроса директоров предприятий 2011 г., российские компании продолжают избегать найма молодых специалистов, работников «в возрасте» и, особенно, работников, имеющих опыт работы в западных компаниях, причём как в России, так и за рубежом (см. Gurkov, Settles, 2013).

<sup>7</sup> Как с гордостью отмечали на заводе «КНАУФ Кунгур», на 260 сотрудников приходится 187 технологических инструкций [FMVideo, 2013].

\* Общий объём доли переменного вознаграждения (премий) на обследованных нами предприятиях для основных категорий работников не превышает 20-30 % от общего объема годового вознаграждения, при этом наиболее часто «13-я зарплата» даётся по результатам технических параметров деятельности завода в целом (работа без аварий и случаев производственного травматизма в течение года).

Внедрением систем вознаграждения, в которых основной упор делается не на переменные выплаты (премии)\*, а на стабильность базового вознаграждения<sup>8</sup>

Результатом этих усилий стало то, что на большинстве обследованных нами фирм действительно сложилась специфическая организационная культура, которую можно охарактеризовать следующими словами:

**Мастеровитость  
Доверительность  
Требовательность  
Ответственность  
Порядочность  
Доброжелательность.**

Рассмотрим каждый из этих элементов подробнее.

**Мастерство** всегда уникально и покрыто тайной. Сумрачные творцы в порыве потного вдохновения ваяют шедевры, которые они сами не могут вновь воспроизвести. Мастеровитость же всегда открыта и, при желании, воспроизводима — «вот инструмент, вот приём, делай как я — всё получится». Не на достижение уровня уникального мастерства, а

<sup>8</sup> Как нам с гордостью поведали на заводе «КНАУФ» в Красногорске, «никогда за всю историю предприятия работникам не задерживали зарплату».

на достижение высокой степени мастеровитости и нацелены программы подготовки работников всех уровней в «западных» российских производствах.

Отсутствие тайн от других работников приводит к иному уровню доверительности отношений в рабочих коллективах. Это не означает доверчивости — в необходимых местах на фирмах устанавливаются видеокамеры слежения, применяются должные меры к поддержанию сохранности коммерческих и технологических секретов. Тем не менее, доверительность в отношениях к работникам всех уровней сохраняется, причём уровень доверительности задаётся сверху, от высшего менеджмента и собственников фирмы.

**Доверительность** не исключает, а подкрепляет требовательность, причём не только «сверху вниз», в отношениях между начальниками и подчинёнными, но и по горизонтали (в отношении между коллегами) и «снизу вверх» (в отношении к начальству). Поддержанию данного отношения способствуют и системы оценки, опирающиеся, как мы указали выше, на объективные показатели деятельности сотрудника, подразделения, завода и фирмы в целом.

При этом **требовательность** не превращается в придирчивость и самодурство, которые, согласно бессмертному приказу Наркома обороны СССР № 0391 от 4 октября 1941 г., «являются проявлением собственной расстерянности командиров». Здесь стоит отметить то, что на западных производствах в России стараются максимально поддерживать баланс полномочий и **ответственности**, причём на всех уровнях управленческой иерархии. Прежде всего, на уровне высшего руководства «странового» подразделения западные производства в России имеют, как правило, больше прав, чем производственные подразделения российских корпораций — и в отношении ассортиментной матрицы, и в отношении планируемых темпов продаж, и в области ценообразования. Иногда степень делегирования полномочий руководителям российских подразделений, особенно в западных корпорациях, находящихся не в акционерной, а в семейной собственности, превосходит всякое воображение.

На одну-две ступеньки ниже также стараются максимально делегировать полномочия. Так, мы заинтересовались, кто конкретно распоряжается бюджетом «малых инновационных проектов» (модификаций продуктов и процессов внутри существующих брендов) и увидели максимальное разнообразие решений, зависящих от определения «ключевого фактора успеха» модифицированного продукта. Так, если в компании признает-

ся ключевым фактором успеха «улавливание» специфических запросов потребителей, бюджет развития оказывается в распоряжении маркетологов. Соответственно, в ходе работы над проектом маркетологи компенсируют техническим службам и основному производству затраты на освоение новой продукции (разработку спецификаций и технологических карт новых процессов, остановка производственных линий на период запуска пробных партий продукта и т. п.). Маркетинговые службы, соответственно, и отвечают за сроки выполнения и общие результаты проекта. Если же «ключевым фактором успеха» признаётся создание новой формулы продукта, то распоряжение бюджетом развития остается за технологами, которые компенсируют необходимые затраты маркетологам и производственникам. Наконец, если ключевым фактором успеха признаётся «центровка» производственных процессов внутри устоявшегося ассортимента, то бюджет развития остаётся в распоряжении руководителя производства.

Наличие чётких и, в большинстве случаев, достаточных полномочий на всех уровнях должностей имеет крайне интересные побочные эффекты — **порядочность и доброжелательность**, прежде всего в отношении собственных подчинённых: не надо изворачиваться и раздражаться, прикрывая собственное бессилие и пытаясь свалить неудачи на «нерадивых работников». Кроме того, добро-

желательности в отношениях, как ни странно, способствует и некоторый здоровый цинизм. Как объяснил нам руководитель одного из заводов, англичанин, возглавляющий российское производство американской фирмы: «Надо всегда помнить, что деньги — всё-таки самое главное, чего работники ожидают от компании. При этом надо помогать им развивать иные потребности, кроме материальных, — потребности в уважении коллег, в само-реализации и творчестве».

## КАК ПРАВИЛЬНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ СОВЕТСКИЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ

В этих условиях изменения в системах кадровой работы, реализованные на обследованных нами компаниях в 2008-2012 гг. имели в основном характер «доводки системы» в соответствии с меняющейся социально-экономической обстановкой в России, ростом маштабов производства и зрелости бизнеса российского подразделения. Во-первых, на большинстве обследованных предприятий происходило повышение качества и расширение круга работ, что было напрямую связано с процессами «непрерывного совершенствования» (*continuus improvement*) производства. Важными элементами здесь стали:

Формирование номенклатуры программ подготовки в рамках «ввода в должность» для всех вновь принимаемых сотрудников, и особенно, для сотруд-

ников рабочих специальностей (тренингов, инструктажей, стажировок и т. п.).

Разнообразные попытки влечь всех работников предприятия в инновационную деятельность. Это предполагает участие сотрудников в совещаниях по совершенствованию процессов и использование своего свободного времени для формулирования рационализаторских предложений. Попытки использовать свободное время сотрудников для работы над инновационными проектами, по свидетельству руководителей фирм, не были встречено с особым энтузиазмом, особенно среди рядовых инженеров. Иная ситуация наблюдалась там, где участие работников в рационализаторской деятельности получало хотя бы небольшое материальное подкрепление. На заводе «КНАУФ» в Красногорске вообще подняли Постановление Совета Министров СССР от 24 апреля 1959 г. № 435 «Об утверждении Положения об открытиях, изобретениях и рационализаторских предложениях и Инструкции о вознаграждении за открытия, изобретения и рационализаторские предложения» [СП СССР, 1959, № 9, ст. 59]<sup>9</sup> и сформировали чёткую систему материального стимулирования рационализаторской деятельности, с энтузиазмом воспринятую всеми сотрудниками<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Инициатором данной работы был немецкий директор завода.

<sup>10</sup> Аналогичная система имелась и на российских производствах немецкой корпорации Henkel.

Изменение системы рабочих мест было связано прежде всего с развитием производства — запуском новых производственных участков, цехов, заводов. Однако активные работы по автоматизации производства, особенно в процессах основного производства и логистики, привели к ликвидации определённого числа малопроизводительных рабочих мест с тяжёлыми условиями труда. Следует отметить, что все обследованные заводы, несмотря на значительные объёмы выпуска, были малочисленными, особенно в основном производстве. Новые крупные производственные объекты, благодаря высокому уровню автоматизации процессов, невелики по численности персонала — 100-300 человек является нормой. Тем не менее, в последние годы, в частности, на фирме «ROCKWOOL», получила распространение забытая с советских времён практика перехода работников с существующего производства на вновь запускаемые заводы. Так, при запуске завода в Алабуге группа работников перешла на данный завод с завода в Железнодорожном. Она работала совместно с общекорпоративной временной группой запуска «shadow team», составленной из представителей центральных служб корпорации и работников из других стран, но, в отличие от них, осталась на заводе и после запуска на постоянной основе<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Это была стандартная практика 1960-1970-х гг., особенно в отношении заводов, строившихся в Средней Азии.

Расширение круга работ и перемещение работников между подразделениями принимает в последнее время в российских подразделениях международных компаний ещё одно измерение, продемонстрированное нам во французской группе «Lactalis» (крупнейшем в мире производителе молочных продуктов с глобальными продажами в 15 млрд евро, представленной на российском рынке, в основном, брендом «President», а с 2011 г. — и брендами приобретённой «Lactalis» компании «Parmalat»). Там директор по маркетингу СНГ входит в общекорпоративный совет по маркетингу, а одна из российских менеджеров заняла должность директора по закупкам испанского подразделения корпорации. Подобные примеры международной экспансии России на высшие управленические должности пока уникальны, но переход в штаб-квартиру либо в иные страновые подразделения специалистов финансового блока или блока IT из российского подразделения является в ряде обследованных компаний уже стандартной практикой. Например, в ООО «Сертов» нам рассказали о назначение молодой женщины из России на должность финансового контролёра немецкого дивизиона Solvay.

Еще одно важнейшее направление мероприятий — расширение репертуара форм внутрикорпоративных коммуникаций. Здесь имеются в виду все формы коммуникаций — и персональные, и деперсонализированные. Стоит

отметить в этой связи ряд интересных мер, реализованных именно в 2008-2012 гг. Прежде всего, это активное участие руководителей и высших менеджеров российских представительств в разработке среднесрочных программ общекорпоративного развития на 2011-2015 или 2013-2016 гг.<sup>12</sup>. Это не только признание роли российского подразделения в общем портфеле бизнесов корпорации, но и признание профессионализма менеджеров российского представительства, а также выражение им особого доверия<sup>13</sup>.

Ещё одной инновацией в области внутрикорпоративных коммуникаций является запуск общекорпоративных или региональных бюллетеней на русском языке, реализованный во многих компаниях. Здесь подлинную уникальность имеет серия ежеквартальных бюллетеней «Вести КНАУФ», запущенная в начале 2008 г. в качестве регулярного журнала, зарегистрированного Министерством РФ по делам печати и имеющего заявленный тираж 3 тыс. экземпляров. Уникальность заключается прежде всего в том, что данное издание готовилось специально для подразделения «КНАУФ СНГ» и в корпорации иного подобного издания не было. Кроме того, в данном издании регулярно освещались не только вопросы текущего функционирования подразделения «КНАУФ СНГ» (производство, продвижение продукции, обуче-

ние, социальная ответственность, корпоративные мероприятия, важные события в личной жизни сотрудников), но и ключевые вопросы изменений в руководстве компании (объяснение и обоснование преобразования системы управления группы «КНАУФ СНГ» [Вести КНАУФ, 2011; Вести КНАУФ, 2012], и даже был брошен «Взгляд за кулисы» [Вести КНАУФ, 2009] — всем российским сотрудникам был представлен персональный состав и распределение обязанностей высшего руководства международной группы «КНАУФ». Напомним, что речь идет о семейной фирме, организованной в форме командитного товарищества (KG в немецкой аббревиатуре) и не обязанном раскрывать никакую внутреннюю информацию.

Если масштабы компании велики, а коммуникация интенсивна, начинают проявляться эффекты обмена передовым опытом, аналогичные тем, к которым стремились советские отраслевые министерства.

Для полноты картины следует добавить и регулярно развивающиеся на многих фирмах формы «наглядной агитации»: броские стенды, наглядно демонстрирующие результаты текущего соревнования между сменами по уровню производительности и снижению объёма отходов<sup>14</sup>, или стилизованный градусник четырёхметровой высоты, ежедневно отмечающий «повышение темпе-

ратуры» и приближение завода к выполнению годового производственного задания.

В вышеописанных системах, мучительно напоминающих воссозданную идеальную советскую систему управления предприятием, путём воспроизведения её лучших черт (уверенность в стабильности рабочего места, упор на доверительность и требовательность к работникам, постоянное повышение квалификации, поддержка рационализаторского и изобретательского движения, пропаганда достижений, высокая внутренняя информационная открытость, перенос лучших практик между заводами, в том числе и путём ротации персонала) при эlimинировании худших черт советского производства (штурмовщина, «выводиловка», самодурство, разгильдяйство, пьянство) и реализуются как рутинизированные практики западных производств в России, так и продуктовые и процессные инновации.

Подводя итог, можно заключить, что успешные результаты деятельности посещённых нами предприятий во многом достигнуты благодаря осознанному синтезу ключевых кадровых технологий, исполняемых в материнских компаниях, и тех лучших технологий, к которым привычны россияне.

\* Игорь Гурков (НИУ ВШЭ),  
Евгений Моргунов  
(РАНХиГС, МВШСЭН).

Журнал  
  
май 2014 г.

12 Было отмечено при интервью в ROCKWOOL и Henkel.

13 Несмотря на активный внутренний и внешний PR общекорпоративных планов стратегического развития, детали данных программ остаются строго секретными.

14 Иногда нам попадались и «стенгазеты-молнии»: «Позор третьей смене, допустившей вчера перерасход сырья!»