БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№12 (328) 2015 г.

Издается с 1996 г.

Содержание

1 Колонка редактора

5 ФОРМУЛА УСПЕХА
Распространенной ошибкой многих компаний является нежелание отпускать старых сотрудников
Виктор Нагайцев

15 ТРИБУНА ДИРЕКТОРА
Нельзя винить наемных топов за ТО, что они думают прежде всего о себе — это нормально
Роман Портнов

21 НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ
Ты отвечаешь за все, ты — РУКОВОДИТЕЛЬ!
Александр Фалин

26 Все люди в желаниях одинаковы, но подход должен быть индивидуальным
Цикунов Владислав

29 Что первично — курица или яйцо?
Алексей Аверьянов

31 КОМПЕТЕНЦИИ СЕО
Принципы Кресика
Михаил Кресик

37 ПЕРЕЕЗД ПРОИЗВОДСТВА
МОМЕНТ ИСТИНЫ, или Как работникам был предоставлен почти целый год, чтобы определиться со своим решением о переезде производства
Игорь Гурков, Евгений Моргунов

47 БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
«Путь торговли»

57 ТРУДОВОЕ ПРАВО
Увольнение строптивых. Анализ судов
Марианна Кананян

63 ТОП-РЕЖИССЕРЫ
10 фильмов за 4 млрд $. Кристофер Нолан

Материалы, опубликованные на данном цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

Подписано в печать 24.03.2015 г.
Формат 60x90 1/8.
Печать офсетная. Тираж 22 000 экз.
Печ. л. 8. Заказ № 41-15
Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета ООО «ИнПринт» в ОАО «Кострома» 156010, г. Кострома, ул. Самоковская, 10.

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-8

Объединенная редакция ИД «Управление персоналом»

Учредитель:
ООО «Журнал «Управление персоналом»
Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати
Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Главный эксперт по бизнесу
Сергей Пронин

Эксперты
Тахир Базаров, Леонид Кроль, Роман Портнов, Михаил Богданов, Владимир Фомин, Андрей Лавринович, Натэлла Кобулашвили, Евгений Грива, Сергей Мясоедов, Николай Злобин, Джон Шоул, Станислав Цирлин, Олег Жданов, Галина Голощапова, Вера Бояркова, Андрей Куликов

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Спецпроекты:
Юрова Алена,
Кахраман Екатерина

Ответственный редактор
Павел Кочетков

Редакторы:
Елена Монахова,
Екатерина Закревская, Павел Кочетков

Видеожурнал
Александр Жильцов

Фото
Владимир Сумовский

Дизайн и верстка
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер
(агентство «Корпоративная периодика»)

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика
Андрей Митряков

Полиграфия
Ольга Липатова

Главный бухгалтер
Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство (аккредитованное)
«Вектор-Ч»
8 (495) 542-16-08

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

МОМЕНТ ИСТИНЫ, ИЛИ Как работникам был предоставлен почти целый год, чтобы определиться со своим решением о переезде производства

Переезд можно сделать без стресса для себя и коллектива? Сделать его рутинным делом? Разве это не хуже пожара? Опыт скандинавской компании в России позволяет учиться у нее. Особенно в плане работы с персоналом.

Игорь Гурков
(НИУ ВШЭ)

Евгений Моргунов
(РАНХиГС, МВШСЭН)

Практики управления персоналом при реализации расширения производства с переездом на новую площадку — опыт «Орифлэйм Продактс».[1]

Мы продолжаем наше исследование практик управления персоналом на российских предприятиях, принадлежащих западным корпорациям. Проанализировав

1 Данное научное исследование выполнено при поддержке программы «Научный фонд НИУ ВШЭ» в 2014-2015 гг. (грант №14-01-0004). Авторы благодарны корпорации «Орифлэйм» за предоставленные возможности посещения заводов и проведения интервью как с менеджерами предприятий, так и с высшим руководством корпорации. Мы также должны с горечью признать, что данный материал не был заказан и не спонсировался компанией, что предоставило нам свободу в оценках и выводах.

данные опроса руководителей 55 российских предприятий в составе западных корпораций (см. УП № 21 за 2014 г.), мы хотим теперь подробно описать практики управления персоналом на одном отдельно взятом предприятий. Для этого мы выбрали компанию «Орифлэйм Продактс» — подразделение шведской корпорации «Орифлэйм».* Мы имели ряд причин для выбора именно данной компании для подробного разбора, но самая главная причина заключается в том, что в настоящее время «Орифлэйм Продактс» производит радикальное расширение производства. Данный проект затрагивает практически все аспекты деятельности фирмы и включает:

- перемещение предприятия на новую производственную площадку;

- увеличение производственных мощностей;

- радикальное расширение ассортимента для реализации импортозамещения и наращивания экспорта. Одна часть мощностей нового завода (производство губной помады) работает и на внутренний рынок, и на экспорт, другая часть мощностей (производство шампуней и дезодорантов) призвана заместить импорт в линейке косметики «Орифлэйм»;

- увеличение численности занятых вдвое, а с выходом на проектную мощность — в 2,5 раза. При этом для компании характерно то, что всегда удивляло нас на российских предприятиях международных компаний — относительная немногочисленность персонала при значительном объеме производства. На «старом» предприятии численность штатных сотрудников не превышала 70 человек, на новом производстве сейчас работает 120 человек, и при полном освоении мощностей численность штатного персонала должна дойти до 150 человек.

Как ни покажется странным, в момент серьезных экономических неурядиц (снижение курса рубля, сжатие внутреннего спроса, недоступность зарубежных финансовых рынков, сокращение государственного бюджета) на фоне апокалиптических прогнозов о резком падении общего объема инвестиций в 2015 г. проекты, подобные тому, который выполняется сейчас в «Орифлейм Продактс» (расширение существующего производства с ориентацией на импортозамещение и экспорт), окажутся максимально востребованными. Первыми после падения курса рубля выгодность расширения производства в России и для замеще-

СПРАВКА

* «Орифлэйм» — компания, основанная в Швеции в 1967 г. и работающая в основном в области производства и сбыта косметических средств. Объем продаж в 2014 г. — 1,265 млрд евро. Продукция реализуется в 60 странах. Продажи ведутся путем «сетевого маркетинга» и через Интернет. Численность работников — почти 7 тыс. человек. Собственное производство ведется на заводах в Швеции, Польше, России, Китае и Индии, часть продукции выпускается независимыми контракторами.

ния подорожавшего импорта, и для производства товаров на экспорт осознали самые крупные западные корпорации. Так, «Тойота» объявила о скорейшем расширении производственных мощностей своего петербургского завода вдвое, «Фольксваген» планирует дополнить свое сборочное производство под Калугой заводом по производству двигателей. Однако для российских фирм в условиях ограничения доступа к зарубежному финансированию и высоких ставок по кредитам наиболее вероятными будут не столь масштабные проекты, а инвестиции объемом до 1 млрд руб. При высокой фондовооруженности современных производств это означает ввод в эксплуатацию объектов с общей численностью работников в 100-200 человек. Именно подобный проект и реализуется сейчас «Орифлэйм Продактс».

СТРЕСС-ТЕСТ, ИЛИ КАК ПЕРЕЕЗД НЕ СТАЛ ПОЛОВИНКОЙ ПОЖАРА

Переезд предприятия на расстояние, не позволяющее продолжать работать на нем без смены места жительства (расстояние между Красногорском и Ногинском составляет почти 100 км), явилось очевидным стресс-тестом для выявления адекватности кадровой политики фирмы. Можно было легко потерять основное ядро работников, что разрушило бы с большим трудом созданную «культуру производства» и вернуло бы организацию на более ранний этап ее развития.

В то же время перевод значительной части сотрудников на новое место работы мог обойтись компании слишком дорого и не окупиться в обозримой перспективе. Здесь была необходима некоторая золотая середина, позволяющая компании и обеспечить трансляцию и воспроизводство ее ценностей и накопленного опыта, и избежать чрезмерных трат. В теоретическом плане не существует очевидного понимания, где находятся границы, в рамках которых необходимо решать поставленную задачу. Многое зависит от ситуационного контекста: от того, насколько удается сохранить старые кадры и на какие позиции они переходят; от того, какие принципы используются при подборе и отборе нового персонала, какую политику будет проводить на новом месте старое руководство и т. п. Тем не менее нам кажется, что компании «Орифлэйм Продактс» в целом удалось решить подобную задачу.

ПЕРЕВОД ЗНАЧИТЕЛЬНОЙ ЧАСТИ СОТРУДНИКОВ НА НОВОЕ МЕСТО РАБОТЫ МОГ ОБОЙТИСЬ КОМПАНИИ СЛИШКОМ ДОРОГО И НЕ ОКУПИТЬСЯ В ОБОЗРИМОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ

Прежде всего, мероприятия по подготовке к переводу были начаты загодя и, что

не менее важно, при участии всего коллектива. О продаже и закрытии производственной площадки в Красногорске и переносе производства в Ногинск было объявлено на общем собрании всех работников завода в мае 2014 г., за год до планируемой даты закрытия. Всем работникам было предоставлено три опции:

- **перейти на новое предприятие в Ногинск. При этом фирма выделяла «подъемные» (100 тыс. руб. предлагалось каждому работника на временный съем жилья при поиске новой квартиры или дома, расходы по перевозке имущества), помогала работникам с поиском жилья, детского садика, школы для детей и т. д.;**

- **проработать до полной ликвидации старой площадки. В данном случае работнику предстояло быть уволенным по причине ликвидации предприятия и получить выходное пособие в размере трехмесячной заработной платы (выходное пособие устанавливалось на уровне четырех месячных окладов, если человек соглашался подготовить за год себе «сменщика»);**

- **найти за год другую работу. При этом работникам не ставилось никаких «моральных ограничений» на выбор нового работодателя. Более того, по желанию работников им была оказана помощь в составлении резюме, которые были переданы на рассмотрение новому владельцу площадки — крупной российской фирме.**

К марту 2015 г. почти треть (21 человек из 67) согласились перейти на новое производство[2], иногда с повышением в должности или разрядности; 36 человек дожидаются увольнения с повышенной компенсацией; 10 человек уже нашли себе другую работу.

При том что работникам был предоставлен почти целый год, чтобы определиться со своим решением, для фирмы «момент истины» наступил немедленно, в мае 2014 г. Главный вопрос состоял в том, удастся ли быстро набрать «костяк» для нового завода — начальников цехов, начальников лабораторий в составе службы качества, иные ключевые должности в производстве.

Основной костяк в 15-16 человек определился в течение месяца — он состоял из 6 человек, согласившихся перейти из Красногорска, и 9 вновь пришедших.

Все вновь принятые работники были отправлены на стажировки на другие предприятия корпорации «Орифлэйм» — в Швецию и Польшу. Для наладчиков и ремонтников общая продолжительность стажировки составляла два месяца, для менеджеров — месяц.

После прохождения стажировок все вновь набранные наладчики, ремонтники и менеджеры цехового уровня были активно привлечены к монтажу нового оборудования, пуско-наладочным работам и тестовым запускам нового оборудования. При этом части работников пришлось пройти дополнительные стажировки на фирмах — поставщиках оборудования.

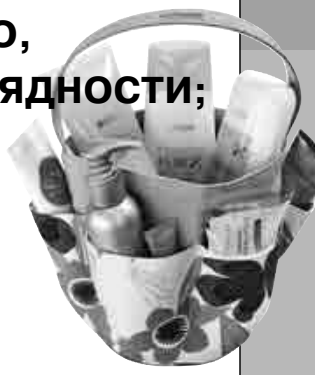
2 Напомним, что новое место работы сопряжено с переездом из г. Красногорска, граничащего с Москвой (в нем располагается Правительство Московской области), в г. Ногинск, находящийся в 40 км от границ Москвы и в 100 км от Красногорска. Здесь существенно, что для жителей Подмосковья важно не столько расстояние между обоими производствами, но и расстояние производства от Москвы, поскольку многие культурные потребности принято удовлетворять в столице. Если бы новое производство находилось так же близко к Москве, как старое, то переехать согласилось бы большее число работников.

Одновременно костяк начал обрастать «плотью» — велся активный набор новых сотрудников на все уровни.

При этом было принято одно стратегическое и два тактических решения. Стратегическое решение заключалось в полном воспроизводстве на новом месте всех элементов системы управления персоналом, принятых на «старой» площадке. Тактическими решениями стали:

- разработка штатного расписания для нового объекта на уровне выхода на проектную мощность;
- составление детального плана-графика по заполнению вакансий — в какой месяц и декаду необходимо обеспечить поиск, прием на работу и ввод нового сотрудника в соответствующую должность (ввод в должность могли отделять от приема на работу несколько месяцев стажировок и других форм повышения квалификации).

К МАРТУ 2015 Г. ПОЧТИ ТРЕТЬ (21 ЧЕЛОВЕК ИЗ 67) СОГЛАСИЛИСЬ ПЕРЕЙТИ НА НОВОЕ ПРОИЗВОДСТВО, ИНОГДА С ПОВЫШЕНИЕМ В ДОЛЖНОСТИ ИЛИ РАЗРЯДНОСТИ; 36 ЧЕЛОВЕК ДОЖИДАЮТСЯ УВОЛЬНЕНИЯ С ПОВЫШЕННОЙ КОМПЕНСАЦИЕЙ; 10 ЧЕЛОВЕК УЖЕ НАШЛИ СЕБЕ ДРУГУЮ РАБОТУ



И стратегические, и тактические решения в целом оказались верными — воспроизводство системы управления персоналом «Орифлэйм Продактс» на новой площадке обеспечило необходимый «пул» претендентов на вновь открывающиеся должности; разработка детального «конечного» штатного расписания позволила вовремя обнаружить в нем «дырки» и заполнить необходимые вакансии (например, инженера по охране труда) до официального запуска производства; составление детального плана-графика по заполнению вакансий упорядочило всю работу по поиску, отбору и оформлению вновь принимаемых работников и позволило занять данной работой всего одного сотрудника, параллельно отвечающего за текущее кадровое делопроизводство[3].

Структура спроса на вновь открывающиеся вакансии большее всего напоминает

3 Завод в Ногинске пока считается обособленным подразделением ООО «Орифлэйм Продактс», юридически «прописанным» в Красногорске.

коктейльную рюмку (ту, которая с вишенкой) — довольно широкое основание, тонкая ножка и расширяющийся конус сверху.

Спрос на вакансии Уровня 1 — работницы на дозаторно-упаковочных линиях — вполне удовлетворителен и составляет несколько человек на вакансию. Кроме того, при необходимости здесь можно использовать и арендуемый персонал. Самым узким местом является заполнение вакансий на Уровень 2 — наладчики-операторы оборудования. Во-первых, предприятие расположено в Московской области, где сохраняется дефицит квалифицированных рабочих. Во-вторых, система управления персоналом «Орифлэйм Продактс» (описанная ниже) оказалась не слишком привлекательной именно для данной категории работников (напомним, рассчитанной в основном на молодых мужчин с хорошей технической хваткой). При переходе на Уровень 3 (работники, занятые техническим обслуживанием оборудования) пул претендентов на должности вновь расширяется и достигает для Уровня 5 почти сотни претендентов на одну вакансию.

Вишенкой же, если продолжить наше сравнение, оказалась должность технического директора. На нее был принят со сроком контракта 2 года иностранный специалист с опытом технического руководства производством шампуней и дезодорантов. Среди пунктов его контракта стоит обязанность подготовить в течение двух лет «сменщика» — российского работника, который будет способен занять должность технического директора. Будущий «сменщик» уже принят на работу и деятельно осваивает как текущие, так и будущие обязанности.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ — УПОР НА «НЕВИДИМУЮ ЧАСТЬ» КОМПЕНСАЦИОННОГО ПАКЕТА

Что же в системе управления персоналом «Орифлэйм Продактс» оказалось привлекательным для основных категорий и уровней работников? На первый взгляд, она полностью соответствует тому стандарту построения систем управления персоналом в российских подразделениях западных корпораций, который мы описали (см. УП № 21 за 2014 год), и базируется на таких элементах, как:

- Конкурентоспособная оплата труда с преобладанием ее постоянной части.
- Обилие и разнообразие форм социальных льгот.
- Постоянное профессиональное развитие как часть должностных обязанностей.

«Конкурентоспособная» оплата труда означает, что заработная плата устанавливается на «уровне рынка»[4].

4 По крайней мере при наборе новых работников «со стороны».

«Уровень рынка» заработных плат тщательно замеряется — «Орифлэйм Продактс» ежегодно получает от одного кадрового агентства обзор рынка труда бесплатно, благодаря своему участию в данном обзоре; второй обзор с детальным анализом рынка труда и уровня заработной платы покупается. При этом до недавнего времени на фирме назначались лишь годовые премии (в размере до 120% месячного оклада), в настоящее время предполагается перейти к поквартальному премированию первых трех квалификационных групп (работники на автоматизированных линиях, наладчики-операторы, работники технического обслуживания оборудования и здания).

Помимо уровня заработной платы, имеется список социальных льгот, который заслуживает того, чтобы его привести полностью:

- **Бесплатные горячие обеды для всех сотрудников и бесплатные ужины («паек») для тех, у кого смена составляет 12 часов.**

- **Бесплатная «чайная комната», в которой есть вода, чай, кофе, сахар, молоко и которой могут пользоваться все сотрудники (в том числе во время «перерыва на чай» в цехах).**

- **ДМС, бесплатное для всех сотрудников и предоставляемое по сниженным ценам для членов семей работников, которое позволяет пользоваться поликлиниками как в Московской области (по месту жительства), так и в Москве.**

- **Страхование жизни (размер страховой премии равняется годовой зарплате сотрудника).**

- **Отдельное страхование на случай опасного заболевания, требующего длительного и интенсивного лечения.**

- **Страхование от несчастного случая.**

- **«Страховка путешественника», действующая по всей территории России и за рубежом (что необходимо при зарубежных стажировках, но распространяется на всех работников без исключения).**

- **Арендованный фирмой автобус подвозит смену в Красногорске к метро в Москве, и смену в Ногинске — в центр г. Ногинска, кроме того, работникам частично компенсируются расходы на личный транспорт.**

- **Менеджерам предоставляется корпоративная SIM-карта, автомобиль и членство в фитнес-клубе.**

Помимо пакета социальных льгот, привлекательным, особенно для специалистов и управленцев, является реализация на практике принципа «профессиональное развитие как часть должностных обязанностей». При этом профессиональное развитие начинается до заключения трудового контракта, в процессе набора и отбора персонала. Сам набор и отбор персонала на новое производство производится достаточно стандартно. При наборе используется метод «трех окон» — объявления во внутренней информационной системе корпорации «ОРИФЛЭЙМ» об открывающихся вакансиях (именно так, например, в Ногинске оказался иностранец на должности технического директора), объявления в местных СМИ,

использование услуг кадрового агентства. Для отбора персонала используются различные тесты и (для менеджеров) так называемое *ситуационное интервью,* **в котором испытуемому предлагается найти решение определенной проблемы, которая может возникнуть в работе на его будущей должности[5].**

Вот как выглядит (в вольном пересказе) описание ситуационного интервью, сделанное менеджером по кадрам завода в Ногинске: «Приходит 50-летний мужчина, который о производстве знает, по его мнению, все. 25-летний мальчишка ставит перед ним проблему. И тогда этот опытный человек понимает, что он с этой проблемой сталкивался всю жизнь, но даже не задумывался о ней и не знает решения. А когда решение подсказывается, приходит понимание, что последние 20 лет «прошли зря» и здесь есть чему учиться и зарплата — не главное...»

После отбора происходит активное обучение. Мы уже описали уровни «допуска» для наладчиков-операторов оборудования, стажировки для ремонтников или многолетнюю подготовку будущего технического директора.

Однако профессиональное развитие не ограничивается данными формами. Здесь заканчивается общий стандарт построения систем управления персоналом в российских подразделениях западных корпораций и начинаются особенности стиля управления в корпорации «Орифлэйм».

Первой его особенностью, как подчеркивали все без исключения менеджеры как на производстве, так и в центральном аппарате управления российского подразделения корпорации «Орифлэйм», является *коллегиальный стиль принятия решений,* **причем не всегда самых крупных и важных. С одной стороны, это замедляет принятие решений, требует многочисленных совещаний и достижения консенсуса. С другой стороны, менеджеры не замыкаются внутри узкого круга своих функциональных обязанностей, получают представление о направлении развития и возможность влиять на общие решения фирмы. Подобная возможность дорогого стоит.**

Второй особенностью стиля управления в корпорации «Орифлэйм» является доступность высшего менеджера корпорации для менеджеров среднего звена. Так, менеджер по кадрам завода в Ногинске может в случае необходимости напрямую обращаться к старшему вице-президенту корпорации «Орифлэйм», ответственному за управление человеческими ресурсами, и получать необходимую поддержку как словом, так и делом.

То же относится и к иным функциям — производство, техническое развитие, продуктовая линейка, управление качеством. «Плоская» управленческая структура дает уникальное для российского менеджера среднего звена ощущение защищенности, возможность сослаться на авторитет «старшего товарища», защитить свое мнение перед непосредственным начальником.

5 Для управленческих должностей после ситуационных интервью следует знакомство с генеральными директором ООО «Орифлэйм Продактс», а также с менеджером центрального аппарата корпорации «Орифлэйм».

ВЫВОДЫ

Итак, переезд состоялся, новые рабочие места созданы, производственные линии запущены, импортозамещение началось.

Каковы выводы?

Первое. Кризисные явления, которые обычно связываются в обыденном сознании с чем-то негативным, на самом деле — зона неопределенности, которая может стать источником будущего успеха. Для этого необходимо усиленное размышление о новых условиях, в которых все мы оказались, и обретение первенства в каком-либо, пока не очевидном для других, направлении.

Второе. Совокупность мер, позволяющая обеспечить преемственность производства на новом месте, не является чем-то исключительным по оригинальности и затратности. Все описанные мероприятия вполне посильны не только зарубежным компаниям, но и многим отечественным, так как включают набор стандартных мер, заключающихся в заблаговременном планировании, консультировании с коллективом, предоставлении опций для выбора каждому из работников, уважении к каждому произведенному выбору.

Третье. Любое изменение направления движения в случае промышленного предприятия требует длительной подготовки, соизмеримой с месяцами и годами. В этот период возможны значительные дополнительные вложения, которые можно назвать рискованными. Однако если этого не делать, успех также может быть упущен.

Четвертое. Успех может быть упущен и в том случае, если проводить подготовку к переезду секретно, не знакомя с этими планами коллектив. Сохранить все в секрете очень сложно, и просачивание слухов может не только не способствовать переносу корпоративных ценностей на новую производственную площадку, но и навредить производству на старой производственной площадке, поскольку сильно пострадает корпоративная лояльность работников.

Пятое. Залогом успешного переезда должна стать гармоничная смена персонала, отвечающая двум условиям. Первое из них состоит в сохранении ключевых работников, которые станут трансляторами корпоративной культуры на новой производственной площадке. Второе условие состоит в профессиональной подготовке новых работников и их постепенном «подключении» к нормам и ценностях компании, прошедшим проверку временем.

Шестое. Стабильность коллектива даже в условиях такого стресс-теста, как

переезд, можно поддержать, опираясь на весьма умеренные «подъемные» только в том случае, если переезд технологически укреплен минимальным набором социальных технологий, опирающихся на доверие к работникам, учет их интересов и уважение к персональному выбору каждого из членов коллектива.

Седьмое. Набор кадровых мероприятий в отношении каждой профессиональной группы при сохранении общих принципов может несколько изменяться на основе учета «дефицитности» ее представителей. Здесь концептуальной базой для принятия решения может служить, например, модель спроса в виде «коктейльной рюмки», как в рассматриваемом случае. Когда «ножка» становится слишком тонкой (отсутствует достаточный пул претендентов), следует либо расширять набор предлагаемых социальных льгот под потребности отдельной профессионально-квалификационной группы, либо повышать базовую ставку для данной категории должностей.

Все вышеперечисленные рассуждения являются отнюдь не откровением, а просто наглядными иллюстрациями того, как сложную комплексную задачу можно разбить на набор частных задачек, каждую из которых удается «расщелкать, не сломав себе зубы». Именно последовательное применение подобного подхода и позволило отдельным западным фирмам стать глобальными компаниями, удовлетворительно решая сложные задачи развития. И, по нашему мнению, данный подход, помимо использования отдельных элементов удачных решений, может хорошо послужить российским фирмам в современных сложных условиях ведения бизнеса.

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

Журнал «Управление персоналом», март 2015 г.