

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

№ 21

(313)

2014 г.



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы: по каталогу "Россия" - 71052, 70155, 72035;

НОЯБРЬ

www.TOP-PERSONAL.ru



**Holger
Reisinger**

**Millennials will seek
inspirational managers**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

3

Колонка редактора

5

МИЛЛЕНИАЛЫ

Поколение М — рабочая сила завтрашнего дня?

Хольгер Райзингер

13

ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ

Эффективность достигается маленькими «шажками»...

Виктория Круглова

23

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Понять приоритеты сторон —
ключ к успеху собеседования

Марина Миронова

35

ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГИИ

Ассесмент — МРТ для компании?

Евгений Вучетич

43

ИССЛЕДОВАНИЯ

Как живете можете российские иностранные компании?

Игорь Гурков, Евгений Моргунов

51

ТРУДОВОЕ ПРАВО

Работа без договора дорого обойдется работодателям

Анна Филина, Ольга Михайлова,
Марина Минаева, Артем Денисов

56

КРОССВОРД

61

ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГИИ

И небо бывает «девиантным»...

Леонид Клигерман

68

КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

Мой помощник не тот кто себя выдает...

М.А. Шнепс-Шнеппе

71

ГУРУ МЕНЕДЖМЕНТА

Как научиться быть CEO

77

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ В КОМАНДЕ

Семья же не может уволить своего ребенка?

А почему тогда компания семья увольняет?

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 24.10.2014 г.
Формат 60x90 1/8.
Печать офсетная. Тираж 22 000 экз.
Печ. л. 12. Заказ № 2405-14
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



9 785956 300077 >

№21
(313)

Издаётся с 1996 г.
2014 г.

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

TR@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 Кочетко

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

TR@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство

(аккредитованное)

«Вектор-Ч»

8 (495) 542-16-08

Подписные индексы

по Объединенному каталогу: 29431,

ООО «МАП»: 99722

ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Как живете-можете российские иностранные компании?

В девятом номере ИССЛЕДОВАНИЕ за текущий год была опубликована наша статья «Российский работник на зарубежном предприятии: опыт Подмосковья», в которой мы поделились впечатлениями от обследования почти двадцати таких предприятий. Однако любому ученому ясно, что опыт качественно исследования нуждается в проверке с помощью количественных исследований, основанных на более обширных данных. С пониманием данного факта нами был организован опрос руководителей пятидесяти шести подобных производственных предприятий. В данной статье мы предлагаем вашему вниманию некоторые его результаты.

Практики управления персоналом на российских предприятиях зарубежных компаний описаны мало. Большинство же

исследований вообще не различают особенностей управления персоналом в компаниях, имеющих отечественных и зарубежных собственников. Часто под видом зарубежных компаний описываются компании, зарегистрированные в оффшорах, где естественно влияние российских по сути управленческих процедур. Кроме того, часть исследователей вообще не отличают специфики производственных компаний от сервисных. Для нас же принципиально то обстоятельство, что характер собственности компании оказывает существенное влияние на то, как ею управляют. Сейчас для многих уже стало очевидным отличие в управленческих процедурах публичных и непубличных компаний. Не менее существенные различия должны показать компании, действительно различающиеся по характеру собственности.



**Игорь Гурков
(НИУ ВШЭ)**



**Евгений
Моргунов
(РАНХиГС,
МВШСЭН)**

В 2008 году нами было проведено первый в России опрос менеджеров по работе с персоналом на базе методологии международного сравнительного анализа практик управления персоналом CRANET. Этот опрос позволил провести сравнение российских систем управления персоналом и выявил низкий уровень информированности российских менеджеров по персоналу в стратегической и экономической областях (например, 40% кадровиков не смогли указать общую долю расходов на персонал в общих операционных расходах своих компаний).

Анализ имеющихся в нашем распоряжении данных позволил выделить доминантные «архетипы» управления персоналом в России:

- доминирование авторитарного стиля лидерства и концентрация принятия решений на самом вершине организаций, недостаточное использование менеджерами среднего звена таких инструментов, как премирование и продвижение их подчиненных;
- слабая защита прав работников;
- низкий уровень формализации оценки труда работников, что делает построение позитивных отношений с непосредственным начальником жизненной необходимостью для человека, желающего продолжать работать на своем рабочем месте;

- ригидность трудового законодательства, не препятствующую чрезмерным различиям в условиях труда и его оплаты по отраслям и внутри отраслей — по разным компаниям;

- невысокий авторитет функций менеджеров по персоналу как в стратегической, так и в операционной части управления;

- нежелание работодателей значимо инвестировать как в персональное обучение работников, так и в условия их труда (безопасность труда, автоматизация рабочих мест и т. п.).

Можно расширить данный список также:

- низкой эффективностью администрирования в сфере управления занятостью, поскольку даже данные о лицах, получающих пособие по безработице, различаются в семь раз (Гурков и Зеленова, 2011);

- огромными различиями в оплате труда между разными секторами экономики и между столичным регионом и провинцией, что затрудняет трудовую миграцию;

- слабая защита пенсионных накоплений, что выражается в «заморозке» пенсионных накоплений и стимулировании тем самым «неформального сектора» экономики и теневой занятости населения, охватывающей 20% трудоспособного населения страны.

ПРИНЦИПЫ НАШЕГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Для того чтобы провести сравнительное исследование, можно использовать две стратегии: провести опрос в двух группах организаций — российской и иностранной. Или сравнить собственные данные с данными из других исследований. Более экономичным можно считать вторую стратегию, которой мы и воспользовались. В качестве «фонового исследования» мы выбрали работу Гуркова и Сеттлза (2013), в которой представлены результаты опроса 200 генеральных директоров российских компаний.

Мы добавили ряд вопросов об истории предприятия, поскольку посчитали, что время существования предприятия в целом и часть его существования в форме зарубежной собственности важно и сказывается на принципиальных характеристиках производства и управления. Респонденты могли выбрать из следующих вариантов:

- наше предприятие было запущено во времена Советского Союза (до 1991 года) и потом было приобретено зарубежной компанией;

- наше предприятие было запущено после 1991 года и затем приобретено зарубежной компанией;

- зарубежная компания приобрела помещение и потом запустила наше производство;

• зарубежное предприятие приобрело часть производственных мощностей работающего предприятия и затем организовало свое производство;

• зарубежное предприятие приобрело готовое производство и затем организовало свое производство;

• зарубежное предприятие инвестировало средства в «чистое поле», построило и запустило предприятие.

Приведенные выше варианты ответов позволили нам уйти от принятой дихотомии «поглощение — инвестиции в «чистом поле», которая используется в большинстве исследований, и перейти к триаде «чистое поле» — «коричневое поле» — «поглощение» с целью понимания практик управления персоналом в зависимости от наличия/отсутствия прежнего опыта функционирования в качестве независимого местного производства.

«ПАСПОРТНЫЕ» ДАННЫЕ ОБСЛЕДОВАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Мы идентифицировали адреса 400 российских предприятий, работающих в качестве подразделений зарубежных компаний. Удалось войти в контакт с 261 предприятием и получить ответы на наш вопросник от представителей 56 компаний, что составляет 21% от числа компаний, с

которыми вошли в контакт. Надо признать такой процент довольно высоким. Многие исследователи рады, если получили ответы хотя бы от 8-10% лиц, к которым обращались.

Обследованные предприятия представляют все основные регионы, где расположены зарубежные компании: центральный регион — 17 компаний, Нижегородский промышленный кластер — 7 компаний, Краснодарский край — 16 компаний, Санкт-Петербург — 4 компании и другие регионы (Урал, Дальний Восток и т. д.). Если рассматривать возраст предприятий, то исследование опирается на хорошую комбинацию предприятий-«ветеранов» — 24% образовано до 1998 года, 50% создано между 1999 и 2008 годом и 26% «новичков» организовано после 2008 года. Мы установили границы между частями выборки не случайно, поскольку 1998 и 2008 стали годами кризиса и образовали три заметных периода — высокой инфляции и падения промышленного производства в 1992 — 1998 годах; быстрого экономического развития в 1999 — 2007 годах и медленного экономического развития в 2009 — 2013 годах.

Размеры предприятий варьировались от 12 до 4000 работников со средним значением в 730 и медианой в 370 человек. Было выявлено значительное разнообразие путей создания обследованных предприятий. Четверть предприятий было созданы на базе заводов, построенных до 1991 года или предприятий, по-

строенных после 1991 года; в 35% предприятий были произведены «коричневые инвестиции» (покупка или лизинг актива или производственных мощностей); в 35% случаев инвестиции были произведены в «чистое поле». Следует отметить также довольно высокий уровень стабильности собственников — переход собственности от одной зарубежной компании к другой был зафиксирован только в четырех случаях из 55.

Приведенные здесь «паспортные» данные интересны сами по себе, поскольку делают черты интересующих нас предприятий более определенными. Если их не описать, многие так и будут считать, что подобные предприятия слишком малы или огромны или что они создавались только в девяностых годах прошлого века. Или, например, что все они — это купленные за бесценок лучшие предприятия, построенные в советское время. На самом деле, как мы можем видеть, действительность заметно разнообразнее.

ПОЛОЖЕНИЕ РОССИЙСКОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ В КОМПАНИИ

Для понимания практик управления персоналом полезно определить набор выполняемых операций и их воспринимаемый уровень в сравнении с общим уровнем материнской компании. Относительно размера можно заметить, что российские подразделе-

ления в среднем несколько меньше зарубежных сестер — 45% наших респондентов указали на размер их предприятий как на средний, 38% определили их как меньшие по размерам и только 15% определили их как большие или очень большие по сравнению с «сестрами». В то же время респонденты отметили, что российские подразделения весьма динамичны — 61% подчеркнули рост производства на своих предприятиях за последние три года, а в десяти компаниях рост производства был значительным — более 50%. В большинстве случаев от 10 до 50% роста производства было достигнуто благодаря росту отдачи уже установленного оборудования.

Мы должны также отметить еще один важный аспект, имеющий отношение к позиции российских подразделений в их материнских компаниях. Большинство опрошенных руководителей (85%) отметили, что доля затрат на труд в других операционных расходах составляет менее 30%, что ниже, чем в компаниях, расположенных в Бельгии, Дании, Финляндии и даже несколько ниже, чем в среднем на российских предприятиях (см. CRANET, 2011).

Большинство опрошенных руководителей отметили высокий уровень надежности и устойчивости своих предприятий среди других предприятий компании. Конечно, здесь нельзя не учитывать фактор корпоративной гордости, несколько завышающий результаты опроса. Тем не менее

нельзя не отметить, что 50-60% респондентов считают положение дел в российском подразделении на среднем уровне по компании. При этом часть руководителей отмечают некоторое отставание в логистике. В то же время такой параметр, как устойчивость производственного процесса, — ключевой процесс производственных операций мирового класса — большинство респондентов отмечает позитивно. Таким образом, российские подразделения можно определить как вполне крепких середнячков среди их зарубежных «сестер», входящих в международную компанию, генерирующую продажи с хорошей динамикой и не сидящих «на шее» у головного офиса и собственника. Хотя любому управленцу известно, что новые подразделения довольно длительное время должны окупать первоначально сделанные собственником вложения. И в данном случае важно, как быстро новые предприятия достигают уровня общекорпоративной производительности.

Еще более важным является то, что мы не нашли существенных различий в оценках уровня технологии на предприятиях в зависимости от времени их превращения в часть зарубежной компании (до 1998 года, между 1999 и 2008, после 2008 года). Этот результат представляется нам очень важным. Он означает, что российские предприятия в состоянии достичь как минимум среднего по компании уровня производства за очень непродолжительный период времени.

Мы предполагаем, что это было бы невозможно без активной и многогранной поддержки со стороны материнской компании. Наши респонденты указывали, что российские предприятия продолжают получать эту помощь в различных сферах своей деятельности вне зависимости от времени своего учреждения. Предприятия из разных «возрастных групп» не отличаются по объему получаемой помощи.

Важно с нашей точки зрения то, что по сравнению с другими направлениями менеджмента управление персоналом получает относительно меньшую поддержку и меньше контролируется со стороны материнской компании. Многое здесь отдается на откуп местным руководителям. Некоторые функции управления персоналом (например, новые методы управления и формы и интенсивность тренингов) являются областями, получающими наименьшую поддержку, чем, например, помощь в создании новых продуктов (статистические различия достоверны на уровне 0,086).

Для получения более детальных результатов мы приняли корреляционный анализ интенсивностей поддержки в различных областях практик управления персоналом. Мы обнаружили незначительную связь между поддержкой технического развития и поддержкой развития методов управления персоналом. В то же время обнаружилась отчетливая связь между помощью в обучении персона-

ла и вовлеченностью компании в создание новой продукции (корреляция на уровне 0.411 при уровне значимости 0.000). Обучение работников стало частью технологической функции управления в большей мере, чем другие функции управления персоналом. Однако надо заметить, что поддержка в развитии функций управления персоналом может осуществляться не только материнской компанией, но и «сестринскими» предприятиями.

Оказалось, что характер сотрудничества с «родственниками» несколько отличается. Так, финансирование проектов развития остается преимущественно функцией головного офиса, а сотрудничество российских подразделений с сестринскими предприятиями интенсивнее осуществляется в процессах создания и производства новых продуктов (53% наших респондентов отметили интенсивное сотрудничество в этой сфере). В то же время сотрудничество в развитии функций управления персоналом незначительно. Только 27% респондентов отметили наличие этого сотрудничества, что явилось наименьшим показателем среди многих других направлений взаимодействия. И это также показывает определенную свободу местных менеджеров по работе с персоналом в выборе своей стратегии тактики. Им доверяет руководство и надеется на их знание местных особенностей. Зарубежные «сестры» также не называют своих методов управления персоналом.

Несмотря на то, что мы не обнаружили различий в уровне помощи дочерним российским предприятиям со стороны материнской компании, мы выявили следующую особенность в сотрудничестве российских подразделений с их «сестрами» — чем дальше предприятие находится в собственности зарубежной компании, тем теснее это сотрудничество. Наши предприятия из «младших возрастных групп» меньше взаимодействуют с «сестрами» в совместном финансировании проектов развития, создании новых производственных мощностей, производственных линий и новых технологий. Это означает, что создание горизонтальных связей в международной компании — процесс непростой и занимающий продолжительное время. И здесь можно выделить психологический и компетентностный аспекты. Во-первых, требуется время для создания персональных связей между представителями предприятий. Руководители почти независимых предприятий должны не только формально познакомиться друг с другом, но и проникнуться взаимным доверием. Кроме того, они должны осознать преимущества кооперации именно с данным предприятием, а не с любым другим из их компании. Во-вторых, горизонтальная кооперация предполагает процесс совместного и взаимного обучения новым компетенциям. До тех пор, пока новые предприятия не приобретут специфические компетенции, которые были бы интересны «родственникам», они не будут

интересны. И управление персоналом здесь также нельзя называть лидером сотрудничества.

ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РОССИЙСКИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ

Влияние зарубежного или регионального офиса наиболее заметно в определении зарплат и премий (более 40% случаев), а также в методах оценки производительности (треть случаев). Достаточно часто наблюдается внимание зарубежных офисов к обучению и развитию сотрудников (по сравнению с крупными российскими фирмами). При этом особое внимание уделяется обучению менеджеров и рабочих. В то же время набор работников делегируется на уровень отдельных предприятий или российской группы предприятий.

Особо интригует здесь тот факт, каким образом российские подразделения зарубежных компаний могут в ограниченные сроки выйти на уровень своих зарубежных сестер в эффективности производства и довольно невысоких операционных затрат по сравнению с предприятиями, находящимися в российской собственности.

Мы выявили четыре черты системы управления персоналом российских подразделений зарубежных компаний — преимущественно бессрочные трудовые контракты, высокая доля неизменной части зарплаты, относительная бедность дополнитель-

ных премий и форм морального поощрения работников, а также обилие и разнообразие форм социальных льгот.

БЕССРОЧНЫЕ ТРУДОВЫЕ ДОГОВОРЫ

Вопреки широко распространенному мнению о растущем использовании аутстаффинга российские подразделения зарубежных компаний предпочитают опираться на преимущества постоянно действующего коллектива и надежность бессрочных трудовых договоров. Преимущественно бессрочные трудовые договоры были названы в абсолютном большинстве случаев (в 93% случаев бессрочные договоры заключаются с более чем 60% работников, еще в 33% случаев такие договоры заключаются более чем с 90% работников). В абсолютном большинстве случаев (75%) годичный (или еще более краткосрочный трудовой договор) заключается с 5% работников. В некоторых случаях такие контракты заключаются с более чем 40% работников. Лизинг персонала используют от 10 до 50% работодателей лишь в редких случаях. Продемонстрированные результаты свидетельствуют об определенном стратегическом выборе в области найма персонала, сделанном руководством предприятий независимо друг от друга. При этом нельзя забывать о том, что речь в нашем исследовании идет, прежде всего, о производственных предприятиях, где должен осуществляться стабильный

и надежный технологический цикл. А он требует такого же по характеристикам производственного коллектива. Понятно, что в ситуации малых предпринимательских и инновационных организаций может доминировать иной выбор.

ОПЛАТА ТРУДА

Бессрочные трудовые договоры в условиях динамически изменяющегося рынка труда дают работнику редкое ощущение стабильности и даже определенный позитивный эмоциональный настрой. Аналогичные чувства подкрепляются преобладанием постоянной части заработной платы над ее переменной частью. По данным проведенного опроса, доля переменной части заработной платы (месячные и квартальные премии) в среднем достигает лишь 13% от неизменной части у менеджеров, 21% у специалистов и 22% у рабочих. Годовые премии достигают 27% от годичной базовой заработной платы у всех категорий работников. Последнее обстоятельство увеличивает переменную долю заработной платы до 28% у менеджеров, 32% у специалистов и 33% у рабочих.

Если сравнить эти показатели с аналогичными, выявленными на предприятиях, находящихся в российской собственности, становится очевидна их похожесть. Выявляется, что различия заметны только у менеджеров, да и то в меньшую сторону. И это не случайно. По-видимому, поли-

тика российских подразделений зарубежных компаний направлена на достижение высокого уровня подобию своих схем оплаты труда привычным для россиян формам и размерам вознаграждений. И только в отношении менеджеров допускаются некоторые отличия.

ЛИЧНЫЙ УСПЕХ КАК ЧАСТЬ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ

Можно сравнить дополнительные вознаграждения и формы морального поощрения на российских подразделениях зарубежных компаний и на предприятиях с российской собственностью.

В целом, российские подразделения зарубежных компаний менее, чем российские предприятия, склонны к поощрению индивидуальных достижений. Там широко распространено мнение, что повышение квалификации, скрупулезное исполнение должностных инструкций, достижение индивидуальных целей являются частью непосредственных обязанностей работника и должны вознаграждаться базовой частью заработной платы, а не премиями. Частота использования вознаграждений за достижения отдела или всего предприятия также не отличается в российских подразделениях от аналогичных показателей чисто российских предприятий.

Интересно, что на тех предприятиях, которые управляются

офисом в России, больше используют такие формы морального поощрения, как определение лучшего по профессии, представление к государственной награде или почетному званию. На предприятиях, которые управляются напрямую из-за рубежа, такие формы поощрения почти не практикуются. Надо сказать, что на многих предприятиях, попавших в наше поле зрения, не принято награждать за «каждый чих». В обмен на заработную плату, которая несколько выше, принятой на рынке, от работника ожидают эффективного и равномерного приложения усилий и педантичного следования технологическим нормам. Инновации приветствуются, но их внедрение также проводится по регламенту. Внедренная инновация становится нормой трудового поведения каждого работника или, по крайней мере, должна становиться таковой. «Стахановым», чьи прорывы к личному рекорду могут нарушить нормальный технологический цикл, тут места нет. Получается, что предприятия, придерживающиеся мировых стандартов в управлении персоналом, игнорируют методы морального поощрения, имеющие длительную историю в нашей стране. Тем не менее российские подразделения неплохо себя чувствуют на рынке труда. И если по данным опроса 2013 года 20-25% предприятий с российской собственностью сообщали о проблемах в поиске специалистов с редкими профессиями, то среди наших опрошенных таких было только 12-16%.

Еще одна особенность, помогающая российским подразделениям неплохо себя чувствовать на рынке труда, состоит в разнообразии предлагаемых ими социальных льгот.

Бесплатный транспорт, бесплатное или почти бесплатное горячее питание для сотрудников, оплата медицинских услуг в случае профессионального заболевания и дополнительное медицинское страхование — вот те преимущества, которые предлагает большинство наших респондентов всем работникам предприятия. И это не зависит от того, каким образом управляется компания. С 90-х годов прошлого века все эти преимущества были и остаются институциональными особенностями «нормальной западной компании, работающей в России». Они сопровождаются возмещением расходов на образование, дополнительным медицинским страхованием для членов семьи, премиями к отпуску, дополнительными пенсионными схемами, страхованием детей, которые, впрочем, касаются не всех категорий работников, а тех, кого предприятие выделяет в качестве наиболее ценных. Следует заметить, что в определенном смысле предприятие собственными средствами компенсирует промахи национальной системы социального страхования.

Сходство схемы оплаты труда, дополнительных бонусов и системы «бенефитов», объединяющее российские предприятия зарубежных компаний неза-

висимо от способа их создания («чистое поле», «коричневое поле» или приобретение российского предприятия) и времени существования, выявляет незначительную эволюцию корпоративных систем управления персоналом. Как правило, все необходимые мероприятия производятся уже на ранних стадиях существования предприятия. Есть еще одна любопытная закономерность. Те компании, в которые входят несколько российских предприятий (иногда их несколько десятков, как, например, в Pepsico, которая в 2011 г. стала крупнейшей продовольственной компанией России), становятся значительно более похожими на российские компании в предоставляемых работникам бонусах и инструментах морального поощрения. В то же время они сохранили черты «иностранности» в части предоставления бесплатного транспорта или оплаты образовательных услуг. Кроме того, разнообразие социальных бенефитов, предоставляемых своим работникам, заметно превосходит показатели «чисто российских» компаний. Подобная практика ведет к тому, что на рынке труда такие компании почти не испытывают проблем с привлечением необходимых им работников. В условиях экономического кризиса эти компании даже расширяют социальные бенефиты, стремясь с их помощью сократить для своих работников издержки от снижения реальной заработной платы. Но наиболее интригующим здесь остается вопрос о том, останется ли

в нынешних условиях бессрочный трудовой договор ведущим типом трудовых договоров на российских предприятиях зарубежных компаний?! Опыт кризиса 2008-2009 годов продемонстрировал небывалую гибкость бессрочных трудовых договоров, практикуемых чисто российскими компаниями, на предприятиях которых неоплачиваемые отпуска стали нормой реагирования на кризис. Как поведут себя руководители компаний теперь?

Более очевидно другое. Некоторым зарубежным компаниям, работающим в России, было бы полезно расширить «линейку» предоставляемых ими социальных бенефитов и форм морального поощрения. Это повысило бы их конкурентоспособность на рынке труда. Еще более важное предложение касается реагирования на нынешние неблагоприятные экономические условия. Необходимо расширять схемы

дополнительного пенсионного страхования персонала, использовать их чаще и в отношении более широких групп своих работников. Именно это направление работы может помочь зарубежным компаниям, работающим в России, успешно преодолеть негативные установки относительно них, которые получили определенное развитие после нескольких раундов экономических санкций.

ЛИТЕРАТУРА

Гурков И. Б., Моргунов Е. Б. Российский работник на зарубежном предприятии:

опыт Подмосковья // Управление персоналом. 2014. № 9 (301). С. 47-54.

Gurkov I. B., Settles A. M. A Dominant Archetype of the HRM System in Russian Industrial Companies in Post-Recession Times // International Journal of Human Resource Management. 2013. Vol. 24. No. 19. P. 3630-3643.

Gurkov I. B., Zelenova O. Human resource management in Russian companies // International Studies of Management & Organization. 2011. Vol. 41. No. 4. P. 65-78.

Gurkov I. B., Zelenova O. Managing Human Resources in Russia. L.: Routledge, 2009.

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

Журнал



ноябрь 2014 г.

Читайте в новом выпуске журнала «Делопроизводство»:



- Новое в терминологии ДОУ;
- Информационные модели построения Электронного Правительства;
- Двое из ларца одинаковы с лица: юридическая сила и юридическая значимость документа;
- Как оценить освоение компетенций в сфере документационного обеспечения управления;
- Электронные обращения граждан в органы власти: поэтапный механизм документирования;
- Электронные документы, содержащие мультимедиа компоненты, и средства их реализации;
- Организация электронного документооборота на платформе Microsoft Share Point;
- Система смешанного документооборота в органах местного самоуправления.