

Система управления персоналом на российских фирмах в зеркале международного сравнения*

Гурков И.Б., Зеленова О.И., Гольдберг А.С., Саидов З.Б.

1. Введение

Пару лет назад мы попытались рассмотреть социально-кадровую политику российских фирм в ее взаимосвязи со стратегией бизнеса [Гурков, Зеленова, Мутовин 2007]. Несмотря на построенные типологии, мы смогли убедиться в том, что система социально-кадровой политики достаточно когерентна: различия в применяемых стратегиях *не предписывают* выбор той или иной формы кадровой политики, да и сами построенные типологии различались лишь в отдельных деталях. Но для того, чтобы получить четкое отражение наиболее типичных, «родовых» черт кадровой политики российских фирм, нам было необходимо зеркало, а еще лучше – «трюмо», в котором основные черты можно было рассмотреть с разных сторон.

Анализ обширного круга публикаций, посвященных построению и описанию национальных моделей управления персоналом (см. Приложение 1), показал, что большинство из них опирается на единую эмпирическую базу – результаты сравнительного международного исследования практик управления персоналом CRANET (Cranfield Network on Comparative Human Resource Management), проводимого Крэнфилдской школой менеджмента (Великобритания). Данное исследование, проводящееся в виде ежегодных опросов руководителей кадровых служб фирм и организаций, началось в 1989 году в пяти европейских странах. К 2006 году исследование охватило 7916 компаний из 32 стран мира – 26 стран Европы и 8 других стран, включая США (таб. 1).

* Статья подготовлена по результатам исследования социально-кадровой политики российских предприятий, проведенного в рамках реализации проекта «Учитель-ученики» по теме «Проведение российской части международного исследования практик управления персоналом CRANET» № 08-04-0010, а также при поддержке индивидуального гранта ГУ-ВШЭ № 08-01-0034 и гранта факультета менеджмента ГУ-ВШЭ.

Таблица 1. Страны – участники исследования CRANET (в скобках указано количество респондентов в 2005 г.)

Австралия (259)	Испания (158)	Тунис (189)
Австрия (270)	Италия (117)	Турция (171)
Бельгия (230)	Канада (456)	Община Северного (Турецкого) Кипра (87)
Болгария (157)	Кипр (85)	Филиппины (56)
Великобритания (1101)	Непал (204)	Финляндия (293)
Венгрия (59)	Нидерланды (397)	Франция (140)
Германия (347)	Новая Зеландия (286)	Чехия (72)
Греция (180)	Норвегия (303)	Швейцария (311)
Дания (516)	Словакия (259)	Швеция (383)
Израиль (175)	Словения (161)	Эстония (118)
Исландия (114)	США (260)	

Три момента оказались ключевыми для выбора рамок данного исследования в качестве базовой методологии описания российской специфики социально-кадровой политики. Во-первых, CRANET считается самым полным и представительным *независимым* обзором практик и технологий управления человеческими ресурсами в мире. Во-вторых, основное внимание в данном исследовании уделяется не выяснению *мнений* по тем или иным вопросам и не проверке «экстравагантных» гипотез, а скрупулезному *сбору данных* об основных функциях – «рутинах» социально-кадровой работы, остающихся за границами официальной статистики. Наконец, третьим моментом, сделавшим возможность окончательного выбора в пользу данной методологии, является *открытость* исследования для его участников ~~из иных стран~~ – любая исследовательская группа, желающая провести аналогичное исследование в «новой» стране, может связаться с центром исследовательской «сети», расположенном в Крэнфилдском университете (Великобритания), и свободно получить основные инструменты ~~проводящегося~~ опроса – анкету и формы ввода данных. Полученные в результате опроса данные проходят жесткую проверку и при ее положительном результате вливаются в общую базу данных по всем странам. Так из года в год нарастает «снежный ком» данных, доступных для анализа всем участникам проекта.

В конце 2007 года мы связались с организаторами CRANET и, получив необходимые материалы, приступили к переводу и апробации инструментария, а также к формированию сети опроса руководителей кадровых служб российских компаний. В тот момент еще никто не представлял, что разразившийся осенью 2008 года мировой финансово-экономический кризис сделает предмет исследования практики управления персоналом «архиаktуальным» и переведет его из области академического интереса в практическую область. Действительно, по результатам проведенного нами опроса, за последние месяцы 2008 года снижение численности персонала произошло на четверти российских компаний, а на 2009 год массовые сокращения персонала планируют 65% опрошенных компаний. В этих условиях анализ накопленного российскими компаниями опыта «оптимизации численности», распределения ролей по оценке персонала, построения систем поддержания компетенций получает особую важность – это во многом определяет возможности фирмы по выходу из депрессии. Соответственно, цели нашего исследования также изменились. Предстояло не просто поставить отдельные параметры в линейку межстранового сравнения, но и определить архетипические черты российской системы управления персоналом, способные повлиять на эффективность адаптации фирм к складывающимся условиям хозяйствования.

Сообразно поставленным задачам строится и структура данной статьи. В первом разделе мы кратко представим содержание базового инструмента исследования. Во втором разделе мы обозначим сходство и различия основных черт управления персоналом в России и в других странах. В третьем разделе мы укажем на особенности российской модели управления персоналом, способные, по нашему мнению, повлиять на процессы адаптации фирм к складывающимся условиям деятельности.

Исследование CRANET ставит своей целью максимально полное и точное описание рутинных практик управления персоналом с целью их последующего межстранового сравнения. Исследование проводится методом стандартизованного анкетного опроса директоров по персоналу или руководителей кадровых служб фирм и организаций. Анкета состоит из шести разделов:

- 1) Деятельность в области управления персоналом в организации
- 2) Практики набора персонала
- 3) Развитие сотрудников
- 4) Компенсация и льготы

- 5) Трудовые отношения и коммуникации
- 6) Информация об организации

Каждый из разделов включает три типа вопросов – «отчетные», «оценочные» и «концептуальные». «Отчетные» вопросы предполагают предоставление количественных данных (абсолютных либо в интервальной шкале) об отдельных практиках кадровой работы. Приведем пример «отчетного» вопроса:

Вопрос 5. Какую долю общих годовых расходов на персонал Ваша фирма тратит на переподготовку и повышение квалификации?

_____ % 1 не знаю

«Оценочные» вопросы посвящены в основном оценке распространенности отдельных технологий работы с персоналом. Приведем два примера «оценочных» вопросов:

Вопрос 7. В какой степени Вы использует следующие методы для развития карьеры?

Не использовались 0__1__2__3__4 Максимально использовались

A.	Специальные задания/проекты для стимулирования обучения (повышения квалификации)	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
B.	Привлечение к решению межорганизационных/междисциплинарных/межфункциональных задач	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
C.	Участие в проектных командах	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
D.	Контакты с коллегами (networking)	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
E.	Формализованные планы развития карьеры	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
F.	Центры оценки	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
G.	Планы замещения должностей	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
H.	Плановые ротации должностей	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
I.	Схемы кадрового резерва для замещения высших управленческих должностей («high flyers» schemes)	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
J.	Схемы накопления опыта (внутрифирменные перемещения в другое подразделение, в том числе в другую страну)	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
K.	Стажировки (перемещение в иную организацию на	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4

	ограниченный период времени)	
L.	Коучинг	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
M.	Наставничество (менторинг)	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
N.	Компьютеризированные системы обучения	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
O.	Иное (пожалуйста, укажите) _____	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4

Вопрос 15. Чьи мнения принимаются во внимание при оценке работы службы управления персоналом?

- A. Высшего менеджмента 1 Да 0 Нет
- B. Руководителей подразделений 1 Да 0 Нет
- C. Работников 1 Да 0 Нет
- D. Самих сотрудников кадровой службы 1 Да 0 Нет
- E. Других лиц (пожалуйста, укажите) _____

Наконец, с помощью «концептуальных» вопросов пытаются получить информацию о наименее формализованных проблемах – ответ на данные вопросы подразумевает не сбор соответствующих данных, а глубокую рефлексию по поводу той или иной проблемы. Приведем пример «концептуального» вопроса.

Вопрос 16. Какие, по Вашему мнению, проблемы в сфере управления персоналом придется решать Вашей организации в ближайшие три года?

- A. _____
- B. _____
- C. _____

Всего в шести разделах анкеты содержатся 64 вопроса. Однако, с учетом детализации большинства вопросов, файл для ввода данных содержит 432 переменные для каждого «наблюдения» – заполненной анкеты.

С полным русским вариантом анкеты можно ознакомиться на сайте <http://www.gurkov.ru/science.php>, раздел «Проведение российской части международного исследования практик управления персоналом CRANET».

2.2. Респонденты и практика заполнения анкеты

Исследование адресуется, прежде всего, руководителям кадровых служб. В анкете в данном пункте делается единственное «послабление» – выясняется, является ли респондент «самым высшим по должности специалистом/менеджером в области управления персоналом в организации». Во всем остальном предполагается, что респондент обладает неограниченным доступом ко всей внутренней отчетности и данным в области движения кадров, расходов на персонал, форм кадровой работы; а также имеет сложившееся мнение по вопросам конкурентоспособности фирмы, уровне ее доходности и т.д. В целом, структура анкеты представляет собой, скорее, основу для построения развернутого «кейса» о системе кадровой работы фирмы, чем обычный социологический опрос.¹

Высокая сложность вопросов и обилие данных, которые можно получить, лишь покопавшись в текущей документации и отчетности, приводят к тому, что ответить на вопросы анкеты «между делом», находясь вне доступа к своему рабочему месту, невозможно – её тщательное заполнение отнимает от 2,5 до 4 часов *рабочего* времени. В результате, в крупных странах (США, Германия, Франция) при почтовой рассылке анкеты CRANET уровень возврата (response rate) составляет 5-8% [CRANET Report 2006:75]. Попытка использования почтовой рассылки в России привела к уровню возврата 1% (вернулось 2 из 200 разосланных анкет). Убедившись в крайне низкой эффективности метода почтовой рассылки, нам пришлось прибегнуть к методу опроса путем структурированного личного интервью с руководителями кадровых служб. При отборе компаний был применен метод стратифицированной выборки – 45% составили малые компании (с численностью персонала до 100 человек), 40% – средние фирмы (от 100 до 1000 человек), 15% респондентов представляли крупные фирмы (более 1000 человек), в том числе 4 респондента являлись руководителями кадровых служб крупнейших корпораций (численность занятых более 10000 человек). Отраслевая принадлежность фирм была достаточно разнообразной (присутствовали компании 13 отраслей), при этом 60% респондентов представляли различные сферы услуг (включая финансы), 40% – производственные компании.

¹ В этой связи искренне жаль, что исследовательская группа С. Кларка и В. Кабапиной не использовала анкету CRANET для повышения сопоставимости подготовленных ею кейсов в области практики управления персоналом [Clarke 1996; Практики управления персоналом на современных российских предприятиях 2005].

3. Общее и специфическое в российском управлении персоналом – попытка межстранового сравнения

3.1 Основные конструкты межстранового сравнения

Как в методологии исследования CRANET можно определить специфику национальной системы кадровой работы? Пока исследование охватывало несколько стран «Старой Европы», сходных по уровню жизни, производительности труда, степени социальной защищенности трудящихся, все сводилось к нескольким «субтильным» различиям. Когда же в исследование включились такие разные страны, как США, Швейцария и Непал, возник вопрос не о различиях, а о принципиальной сопоставимости практик управления персоналом в исключительно разнообразном контексте. Нам пришлось «по крупицам» собирать элементы, не только имманентно присутствующие в любой национальной системе кадровой работы, но и действительно важные для процессов поддержания и развития бизнеса любой коммерческой фирмы. В результате мы смогли выделить следующие параметры (конструкты), поддерживаемые соответствующими вопросами анкеты CRANET:

- 1) ***Место кадровой функции в формальной и неформальной системе стратегического управления фирмы.*** Место в формальной системе определялось включенностью руководителя кадровой службы в высший орган управления фирмой (Совет Директоров или его эквивалент). Место в неформальной системе определялось позицией (участием / неучастием) в процессе разработки стратегии бизнеса фирмы.
- 2) ***Распределение ответственности за отдельные аспекты кадровой работы между специализированными кадровыми подразделениями и линейным менеджментом.***
- 3) ***Степень гибкости системы занятости.*** Данная конструкта описывалась примененными методами организации рабочего времени персонала.
- 4) ***Степень формализации оценки персонала.*** Данная конструкта описывалась степенью применения формальных систем оценки для различных категорий персонала.

Рассмотрим каждый из перечисленных параметров в межстрановом сравнении.

3.2. Место кадровой функции в формальной и неформальной системе стратегического управления фирмы

По результатам нашего опроса руководитель кадровой службы российской фирмы входит в высший орган управления компанией в 55% случаев (рис. 1). Легко убедиться, что в данном вопросе просматриваются три типа стран. Группа стран с высоким формальным весом кадровой функции включает романские страны Европы и их бывшие колонии, Швецию, Израиль. «Англо-саксонская модель» низкого места кадровиков во внутрифирменной иерархии распространена в США, Канаде, Новой Зеландии и в Великобритании. Наконец, «центрально-европейская модель», где ближайшими соседями России оказываются Германия, Австрия (не попавшая в таблицу из-за экономии места), а также Эстония, характеризуется умеренным весом кадровиков в управленческой иерархии.

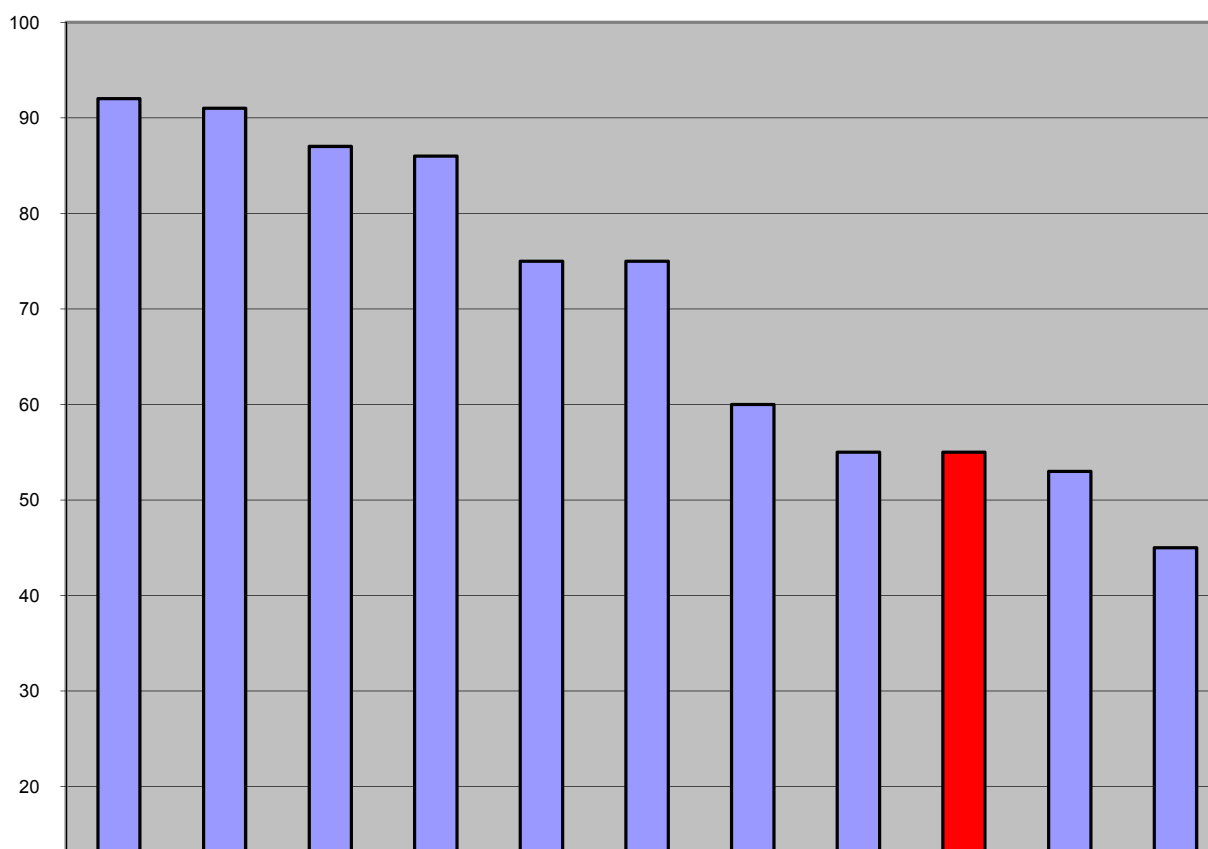


Рисунок 1. Процент руководителей кадровых подразделений, входящих в высший орган руководства фирмой

Что касается «участия руководителя кадровой службы в разработке стратегии фирмы», здесь Россия также, на первый взгляд оказывается в ближайшем соседстве с Германией, Нидерландами и Эстонией. Однако, если мы будем учитывать тех руководителей кадровых служб, которые вообще не привлекаются к разработке

стратегии, то часть «соседей» отдалится. Руководителей кадровых служб, не привлекающихся к разработке стратегии, оказалось по результатам нашего опроса 16% – гораздо больше, чем в Нидерландах (4%) и в Эстонии (11%). С другой стороны, в Германии также около 20% опрошенных руководителей кадровых служб не принимают участия в разработке стратегии. Следует отметить и то обстоятельство, что «англо-саксонская модель» при низком формальном статусе руководителей кадровых служб предполагает их высокую вовлеченность в стратегические вопросы (рис. 2).

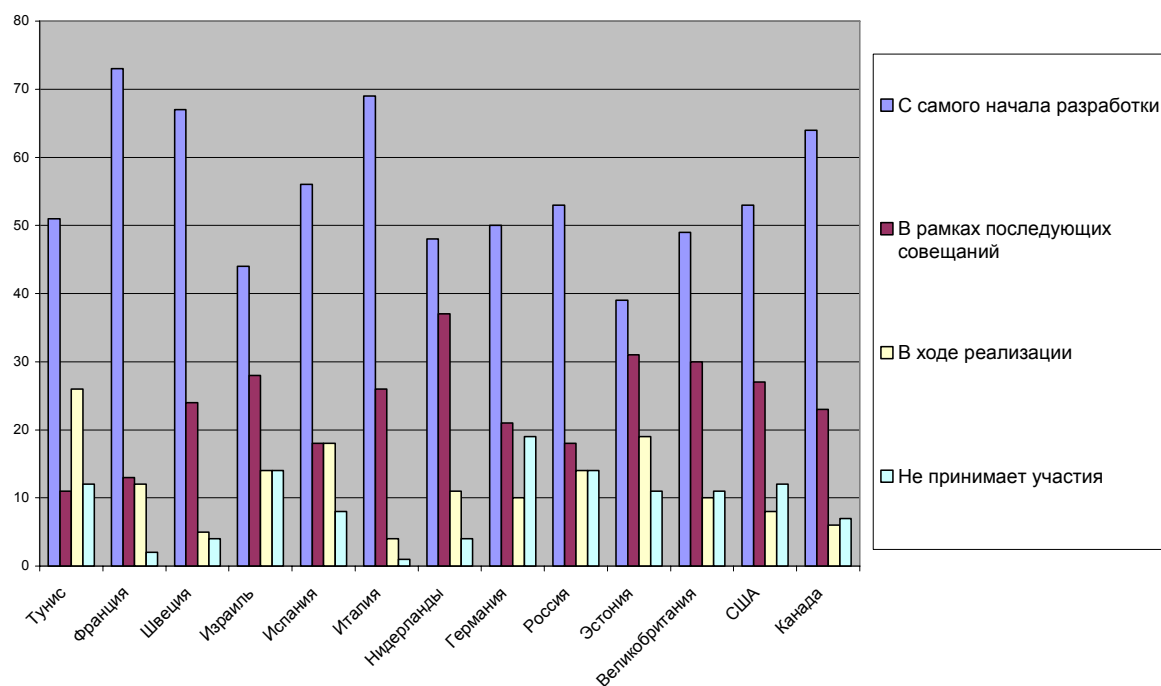


Рисунок 2. Участие руководителя кадровой службы в разработке стратегии бизнеса компании

Итак, в вопросе вовлеченности руководителя кадровой службы в процесс разработки бизнес стратегии в России оказалась воспроизведена германская («центрально-европейская») модель – умеренный вес кадровиков в управленческой иерархии и достаточно высокая отстраненность от процессов разработки стратегии. Для претензий на участие в стратегических вопросах кадровикам приходится во многом опираться на свой формальный статус включения в высшие органы управления фирмой.

Характеризуя специфику российской ситуации, также стоит отметить, что далеко не всегда руководители кадровых служб имеют возможность участвовать в стратегическом управлении компаниями. Топ-менеджеры и члены советов

директоров часто не знают, как привлекать директора по персоналу к стратегическому планированию. Другая причина – недостаточная компетентность самих работников кадровых служб. Сами директора по персоналу не всегда оказываются готовы и способны решать задачи стратегического уровня. Им поручают задачи, которые оказываются им не по силам, для решения которых им не хватает компетенций. В результате, предлагаемые ими решения не вполне удовлетворяют руководителей. Для России это еще объясняется и тем, что многие менеджеры и специалисты кадровых служб имеют базовое психологическое и педагогическое образование. Специалисты с экономическим и менеджеральным образованием среди данной группы работников оказываются в меньшинстве.

3.3 Распределение ответственности за отдельные аспекты кадровой работы между специализированными кадровыми подразделениями и линейным менеджментом.

Следующим вопросом межстранового сравнения стало распределение ответственности за отдельные аспекты кадровой работы между специализированными кадровыми подразделениями и линейным менеджментом. В Таблице 3 представлены детальные данные, относящиеся к российским компаниям.

Таблица 3. Распределение ответственности за отдельные аспекты работы с персоналом (проценты отметивших)

Функции	Кадровые подразделения	Кадровые подразделения и линейные руководители	Линейные руководители и кадровые подразделения	Линейные руководители
Зарплата и премии	11	22	20	46
Набор и отбор	9	39	18	34
Обучение и развитие	6	43	13	38
Трудовые отношения и работа с профсоюзами	34	25	0	41
Сокращение / увеличение численности персонала	11	30	23	36

Легко убедиться, что по всем вопросам линейный менеджмент находится в доминирующей позиции, на трети компаний он полностью определяет все основные сферы управления персоналом.

В данном вопросе сходство с Германией не просматривается и нам приходится искать иные страны-«соседи» (см. Рисунки 3-7).

- В области набора и отбора персонала аналогичный российскому высокий вес линейных руководителей наблюдается в Финляндии, Чехии, Исландии и Непале.

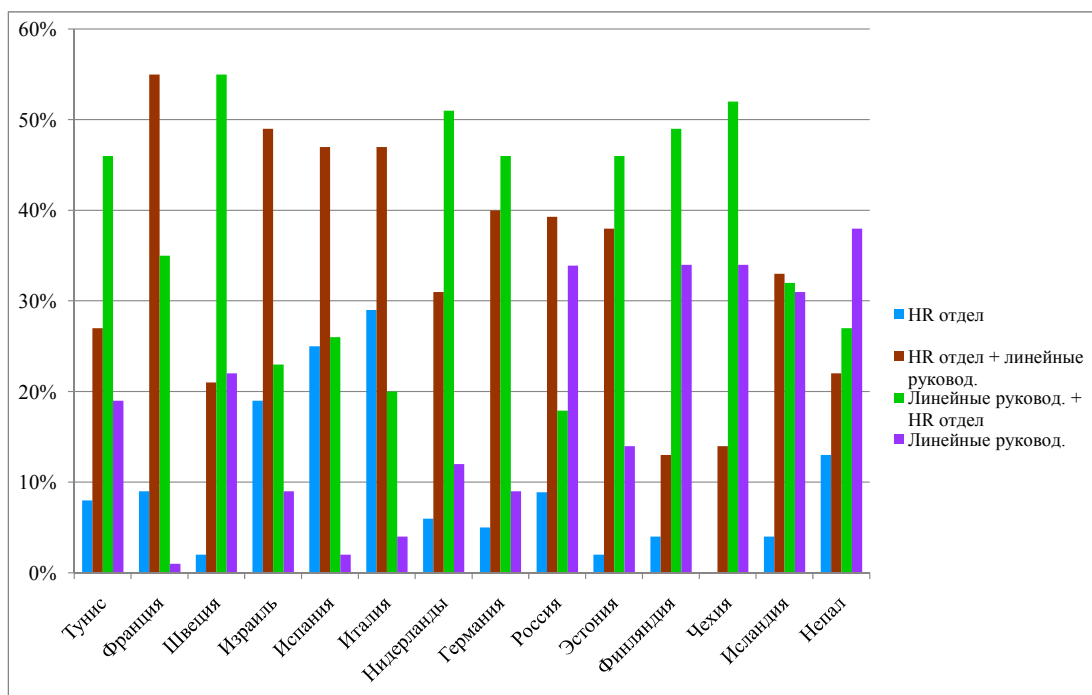


Рисунок 3. Набор и отбор персонала.

- Высокий вес линейных руководителей в вопросах оплаты труда наблюдается в странах Восточной Европы – Словакии, Словении, Эстонии, Болгарии, а также в Непале.

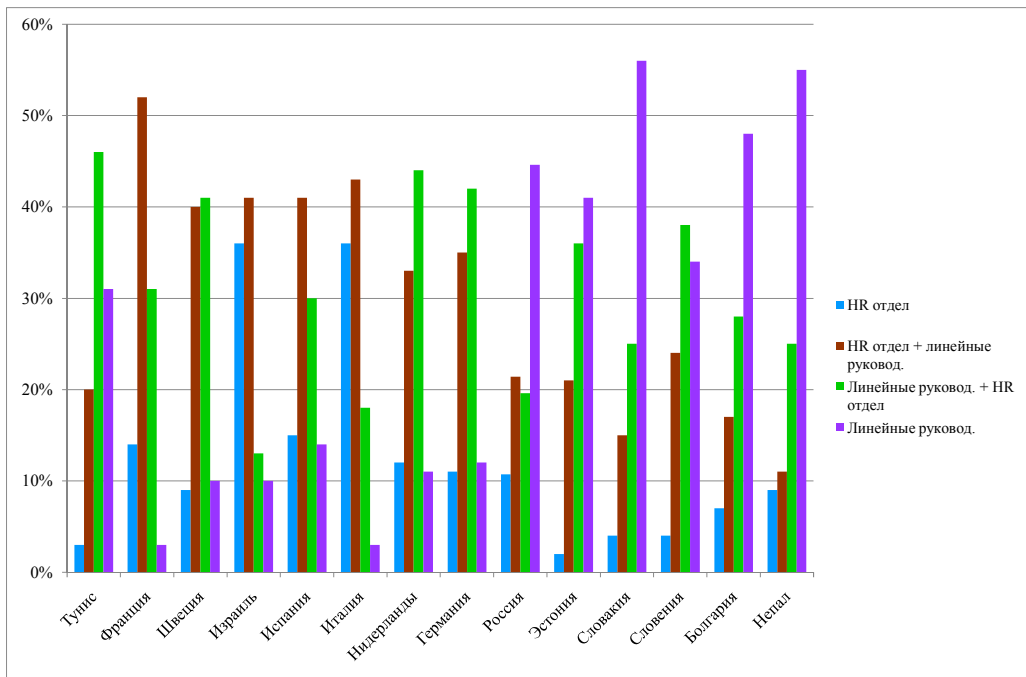


Рисунок 4. Зарплата и премии персонала.

- Аналогичный российскому высокий вес линейного менеджмента в вопросах обучения и развития персонала наблюдается в Словакии, а также в Тунисе и в Непале.

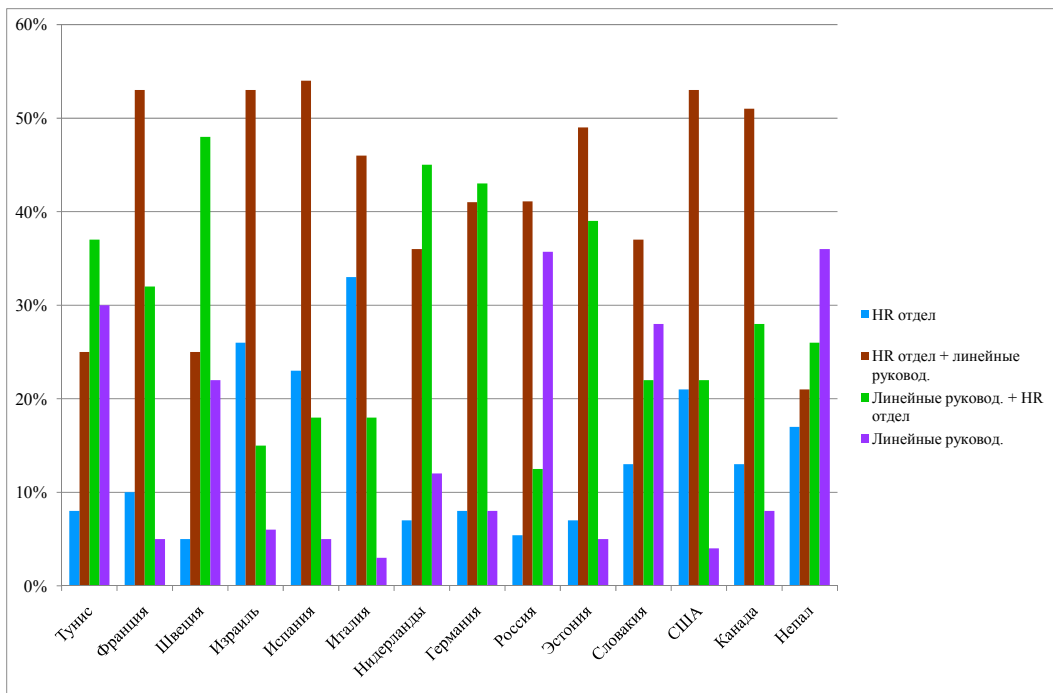


Рисунок 5. Обучение и развитие персонала.

- Преобладание мнения линейных менеджеров при определении численности (увеличении / сокращении) персонала также характерно для Словакии, Туниса и Непала.

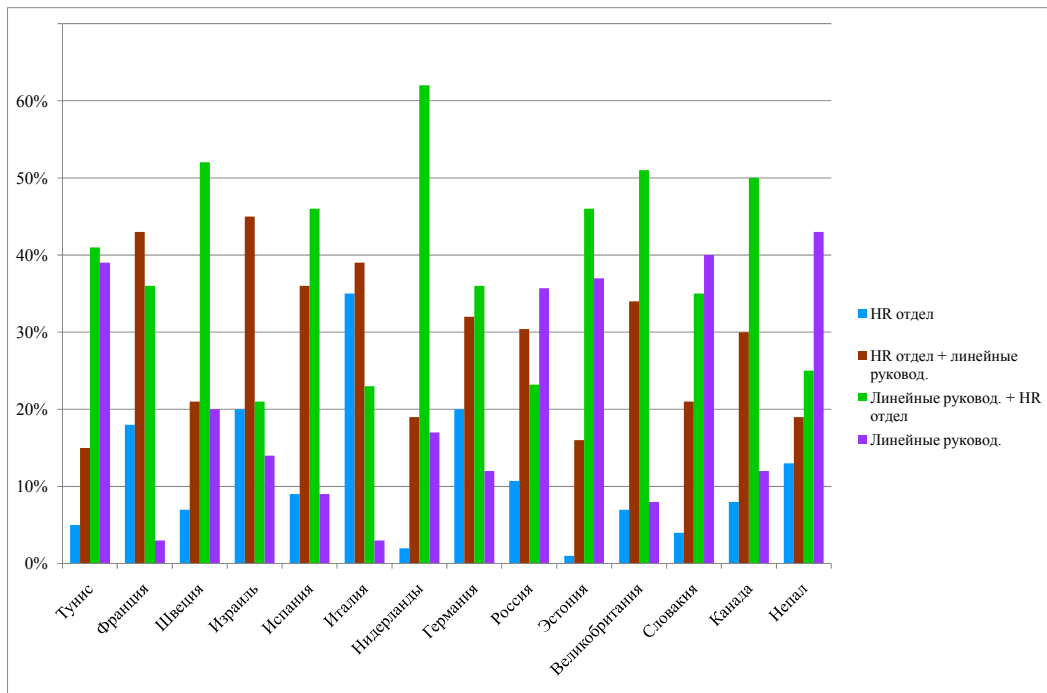


Рисунок 6. Сокращение/увеличение численности персонала

- Преобладающая ответственность линейных менеджеров за трудовые отношения наблюдается в Словакии, Болгарии, и, опять же, в Непале и в Тунисе.

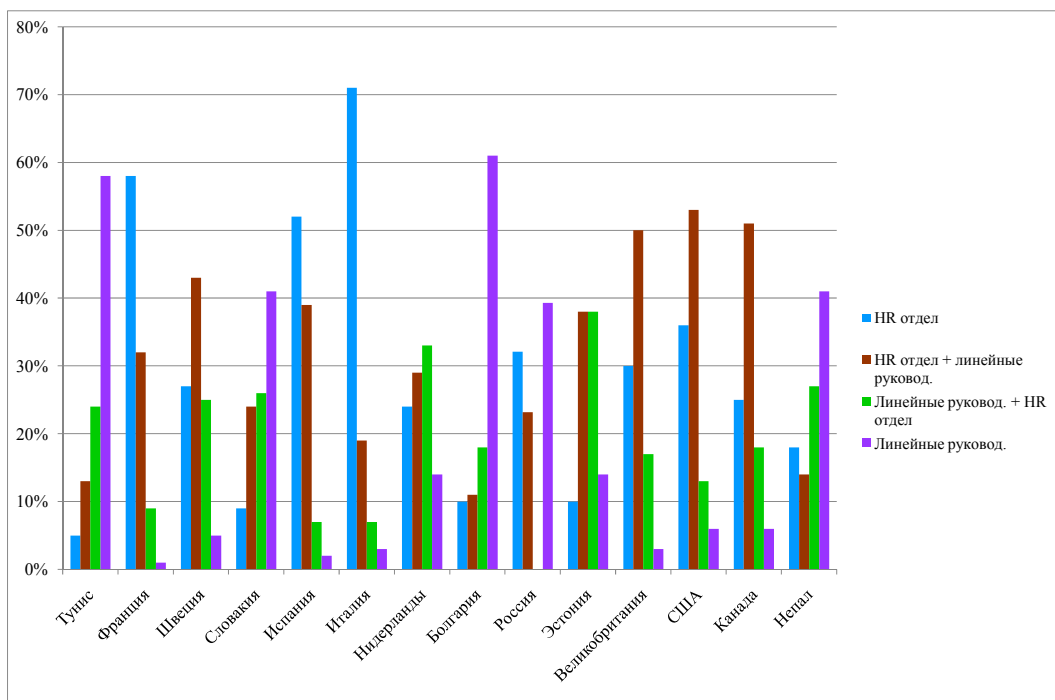


Рисунок 7. Трудовые отношения и работа с профсоюзами.

Итак, мы видим, что в России кадровым службам удалось «отвоевать» существенную включенность в вопросы разработки стратегии, но в ключевых вопросах реализации стратегии ситуация в России полностью воспроизводит положение в беднейших славянских странах Восточной Европы (Болгарии и, особенно, Словакии), и не слишком отличается от ситуации в странах Северной Африки и Азии.

В чем причина столь высокого веса линейных руководителей в основных вопросах кадровой работы? Предположение о том, что многие компании были образованы в последние годы, и они просто «не успели» обзавестись соответствующими кадровыми службами, оказалось несостоятельным – и на компаниях, созданных после 2000 г., и на компаниях, чья история насчитывает не один десяток лет, ситуация не различается.

Объяснение, по-видимому, надо искать в ином месте. Существует поговорка, что «война - слишком серьезное дело, чтобы его доверять генералам». В России получило негласное признание, что «кадры – слишком важное дело, чтобы их поручать кадровикам». Причинами данного положения выступают низкий абсолютный уровень оплаты труда и общий дефицит средств на оплату труда на большинстве фирм. Следует признать, что дефицит средств на оплату труда

является во многом искусственным – в ходе нашего опроса три четверти респондентов признали, что в последние годы их компании получали значительные прибыли. Однако, в России, как и в иных странах «развивающегося капитализма» господствует убеждение, что «выплаченная зарплата – это потерянная прибыль». При этом доля затрат на рабочую силу в операционных издержках большинства обследованных российских компаний не превышает 30%, что выше, чем в Словакии (19%), Турции (23%) и Болгарии (25%), но значительно ниже, чем во всех странах «Старой Европы» или в США.

В условиях дефицита средств на персонал важнейшим вопросом является распределение данных средств, позволяющее, во-первых, привлечь и удержать наиболее ценных работников и, во-вторых, осуществлять меры стимулирования остального персонала. Именно поэтому, для утверждения самой возможности воздействовать на подчиненных, линейные руководители пытаются обеспечить себе монопольные права по всей «линейке» кадровой работы.

Степень гибкости системы занятости

Гибкость системы занятости – один из важнейших вопросов исследования

. Данный вопрос, начиная с 1990-х гг., приобрел особую важность в странах

что негибкость систем занятости является существенным фактором отставания в

² Стоит отметить, что с начала 1990-х гг., в связи с переходом в длительную стагнацию, подобные упреки адресовались и системе «пожизненного найма», распространенной на крупных фирмах Японии.

•

-

-

Особые контрактные отношения

- Временная\случайная занятость (работники заняты на временной основе на определенные часы, дни или месяцы)

«Доместикация» рабочих мест

- Надомная работа (основное рабочее место работника находится дома, и он/она не имеет постоянной электронной связи с офисом).
- Удаленное рабочее место (работники электронно связаны с офисом при синхронизации домашнего и офисного компьютеров).

Следует сразу отметить, что то, что представляется в исследовании CRANET «нестандартными практиками», имеет глубокую укорененность в российской системе кадрового менеджмента еще с Советских времен. Действительно, большинство из приведенных форм гибкой системы занятости были (и остались) стандартными практиками в тех или иных отраслях народного хозяйства:

- ***Посменная работа*** применяется на значительном числе объектов с непрерывным циклом производства (химические производства, электроэнергетика и т.д.).
- ***Удлиненная смена*** (обычно, 12-14 часов через день) – обычная практика многих предприятий розничной торговли и бытового обслуживания, а особо удлиненная смена (сутки через трое) – стандартная практика дежурств медицинского персонала и т.п.

- Учреждения высшего образования широко применяют *годовой учет рабочего времени* (учебной нагрузки) и *разделение работ* (привлечение преподавателей на половинные или иные доли ставок).
- Академические учреждения, а также и многие коммерческие фирмы активно используют систему *«присутственных» дней и «часов общей явки»*.
- Наконец, в практике строительных компаний широко применяются сверхурочные работы (в частности, для обоснования увеличения сметной стоимости строительства).

Результаты нашего опроса подтвердили, что российские фирмы полностью сохранили все традиции гибкого использования рабочего времени – в нашем опросе почти не оказалось фирм, которые не используют по крайней мере несколько «нестандартных» мер организации рабочего времени/рабочих мест, 60% фирм использует от 3 до 6 различных форм одновременно. Что касается отдельных форм, то легко увидеть, что российские фирмы не только сохранили все «Советские прелести» -- сверхурочную работу, работу по выходным, неполную продолжительность рабочего дня, удлинённую смену, но и добавили ряд новых форм, прежде всего срочные трудовые контракты короткой продолжительности и случайную занятость (см. Таблицу 4).

Таблица 4. Распространенность «нестандартных» практик организации рабочего времени и рабочих мест

Схема	Процент применяющих фирм
Работа по выходным (субботы и\или воскресенья)	59
Посменная работа (работа в периоды, разделенные промежутком в 24 часа)	40
Сверхурочная работа (дополнительное время сверх нормальной продолжительности, прибавляемое к рабочему дню или смене)	57
Контракт с определенным объемом годовой нагрузки (соглашение отработать определенное число часов в году)	18
Частичная занятость (неполная продолжительность рабочего дня, определяемая самим работником либо законодательно)	59

Разделение рабочих мест (разделение одного рабочего места между несколькими работниками – работа на половине/четверти ставки)	21
Гибкий график работы (некоторые часы работы определяются самим работником с учетом обязательного времени присутствия) (core time)	39
Временная\случайная занятость (работники заняты на временной основе на определенные часы, дни или месяцы)	45
Срочные трудовые контракты (работники работают по контракту с определенной продолжительностью, фиксированной в месяцах или годах)	52
Надомная работа (основное рабочее место работника находится дома и он не имеет постоянной электронной связи с определенным местом работы)	16
Удаленное рабочее место (работники электронно связаны с определенным местом работы)	31
Удлиненная смена (работники имеют стандартную продолжительность рабочей недели, сжатую в сокращенное количество смен, например, «сутки через трое»)	34

Что касается межстранового сравнения, то следует признать, что распространенность срочных трудовых контрактов короткой продолжительности и случайной занятости в России все еще ниже, чем в среднем в иных странах (только 20-25% фирм в Западной Европе и в США *не используют* данные методы). Одновременно быстро сокращается разрыв между Россией и Западной Европой и США в такой области организации занятости, как «удаленное рабочее место, электронно связанное с определенным местом работы». Данная форма в развитых странах охватывает обычно до 5 (в США – до 10) процентов работников – руководителей и ведущих специалистов, что позволяет им постоянно быть в «курсе дела» в командировках, во время отпуска и т.д. В России дело обстоит аналогично, и доля фирм, использующих данную форму, весьма значительна – более 30%, что ниже, чем в США (55%), но намного выше, чем в Великобритании (20%).

3.4 Степень формализации оценки персонала

Помимо гибкости системы занятости, важнейшим элементом национальной системы управления персоналом является степень формализации системы оценки – применение при оценке персонала четких заранее определяемых критериев, позволяющих как сравнивать уровень деятельности отдельного работника по сравнению с желательным уровнем, так и проводить сравнение между отдельными работниками. В Таблице 5 представлены данные, полученные в ходе нашего опроса.

Таблица 5. Проценты российских фирм, применяющих формализованные системы оценки для отдельных категорий персонала

Менеджеров	38
Специалистов	43
Служащих	21
Рабочих	40

При сравнении с международной практикой следует признать, что Россия находится в уникальном положении. Ни в одной из стран, охваченных исследованием CRANET, уровень применения формализованных систем оценки персонала *в среднем по всем категориям* не опускался ниже отметки 42-45%. При этом самые низкие уровни формализации оценки персонала продемонстрированы в Швеции и в Исландии (42-45%). Среднее значение по странам Европейского Союза составляет 75%. Что касается Англо-саксонской модели управления персоналом, то она предполагает крайне высокую формализацию оценки персонала – системами формальной оценки охвачено от 85% работников в Великобритании и в Канаде, и до 95% в США.

Однако, надо отметить еще одно явление – если уж в России к какой-либо категории работников применяется формализованная система оценки, то она охватывает *практически всех (90% и более) работников данной категории.*

4. Особенности российской модели управления персоналом и перспективы адаптации российских фирм к условиям экономической рецессии

Проведя анализ данных по основным параметрам, описывающим построение системы кадровой работы, мы можем теперь достаточно точно охарактеризовать как общие черты, так и уникальные особенности российской модели кадрового менеджмента:

1. Система кадрового менеджмента в России в общем и целом соответствует общему уровню социально-экономического развития страны и в значительном числе характеристик (прежде всего, в низкой доле затрат на персонал в операционных издержках и в ведущей роли линейного менеджмента в основных кадровых вопросах) похожа на системы, существующие в беднейших странах Восточной Европы (Болгария, Словакия).
2. При определяющей роли линейного менеджмента в основных кадровых вопросах статус руководителей кадровых служб в России в управленческой иерархии относительно высок – выше, чем в большинстве стран Восточной Европы (за исключением Чехии и Словении).
3. Определяющая роль линейного менеджмента в кадровых вопросах способствует поддержанию двух уникальных черт российской системы кадрового менеджмента – крайне высокой гибкости систем рабочего времени и низкой формализации системы оценки персонала:
 - Российские фирмы смогли сохранить основные приемы использования рабочего времени, накопленные в советский период, и дополнительно расширить гибкость использования рабочей силы путем повышения гибкости контрактных отношений (срочные контракты и случайная занятость).
 - Степень охвата фирм формализованными системами оценки персонала в России ниже, чем в любой стране, затронутой исследованием CRANET. Это предоставляет линейным руководителям дополнительные возможности воздействия на подчиненных.

Все вышесказанное позволяет сделать ряд прогнозов относительно перспектив адаптации российских фирм к текущей экономической ситуации. В первом квартале 2009 г. основными чертами экономической ситуации являлись:

- Резкое падение спроса на основные инвестиционные товары.
- Падение цен по основной номенклатуре экспорта из Российской Федерации (нефть, черные металлы, минеральные удобрения).
- Сокращение спроса на ряд потребительских товаров, особенно товаров длительного пользования.
- Резкое ослабление курса рубля по отношению к бивалютной корзине.

- «Схлопывание» фондового рынка, особенно в отношении компаний «малой капитализации», акции которых потеряли в 4 квартале 2008 г. от 60 до 90% своей стоимости.
- Практическая недоступность кредитных средств для огромного большинства мелких и средних компаний, а также для значительной доли крупных компаний отдельных отраслей.

В сложившихся условиях перед российскими компаниями вставали три варианта действий:

- Сокращение издержек на выпуск и реализацию продукции (товаров и услуг) для поиска внутренних резервов финансирования деятельности и возможного снижения цен³.
- Диверсификация деятельности путем перехода в сегменты с меньшей эластичностью спроса и меньшим падением абсолютного объема спроса.
- «Выбивание» государственной финансовой поддержки для замещения кредитных ресурсов.

Легко показать, что второй и третий варианты деятельности были практически недоступны для использования большинством малых и средних предприятий, а также и для крупных компаний сферы услуг. Соответственно, выбор был «естественно» сделан в пользу сокращения как капитальных, так и текущих издержек. Замораживание «рублевой» заработной платы и сокращение численности персонала стали главными способами сокращения текущих издержек на значительном числе предприятий. Главный итог 2008 года – падение уровня оплаты труда минимум на 15-20%. По прогнозам специалистов, в 2009 году тенденция, вероятнее всего, продолжится. Доходы работников могут уменьшиться еще на 15-20%. Наиболее часто доходы сотрудников урезают за счет переменной (премиальной) части и бонусов, хотя сокращаются и оклады в их «серой» части.

Что касается крупнейших компаний, то они использовали угрозу массовых сокращений численности для шантажа государства и выбивания средств государственной поддержки⁴.

³ Или, по крайней мере, отставания уровня рублевых цен от темпов изменения валютного курса.

Если мы вновь обратимся к полученным нами данным о характерных чертах управления персоналом в России, то следует признать, что опыт 1992-1998 гг. не прошел для российских компаний даром. Хотя более половины опрошенных нами руководителей кадровых служб работало в компаниях, возникших после 1998 г., ***построение российской кадровой системы даже в относительно благополучные времена было как бы нарочно «заточено под кризис».*** Действительно, максимальные права линейного менеджмента в вопросах набора, оплаты и определения численности персонала в сочетании с минимальной формализацией системы оценки⁵ давали руководству предприятий практически неограниченные возможности по проведению сокращений персонала. Отсутствие систем формальной оценки не дают возможности работникам содержательно апеллировать к итогам недавно проведенных аттестаций и т.п.; максимальные права линейных руководителей в вопросах оплаты труда дают прекрасные возможности для эффективного выдавливания работников путем их перевода на низший уровень оплаты труда (без премий и доплат). Произошедшее в 2008 г. окончательное разрушение тарифной системы (ликвидация Единой тарифной сетки в государственных бюджетных учреждениях) еще дальше развело нормативные (рекомендуемые) уровни оплаты труда и сложившуюся фактическую практику оплаты.

Помимо увольнений и сдерживания уровня оплаты, сложившаяся система предлагает дополнительные возможности для экономии издержек и, особенно, повышения напряженности труда путем использования гибких систем организации рабочего времени:

- изменения графика работы (расширение времени обязательного присутствия),

⁴ Характерный пример дает поведение ОАО «ГАЗ», объявившего уже в конце 2008 г. сокращение численности персонала, дававшее экономию на текущих издержках в несколько сот миллионов долларов в год и одновременно претендовавшего на пакет государственной помощи объемом в 1.6 млрд. долларов по курсу декабря 2008 г.

⁵ Отметим, что в сложившейся хозяйственной практике в унифицированной форме штатного расписания не показываются никакие дополнительные выплаты, кроме законодательно закрепленных надбавок (например, за стаж работы в районах Крайнего Севера). Да и сама унифицированная форма штатного расписания применяется не всеми работодателями.

- суммарного учета рабочего времени (расширение месячных и годовых норм обязательной отработки),
- разделения рабочего места между несколькими работниками,
- надомной работы.

Кроме того, у фирм остаются еще значительные резервы по повышению гибкости контрактных отношений – расширению срочных трудовых контрактов и применению случайной занятости. Высокие права линейного менеджмента по вопросам оплаты и определения численности позволяют надеяться, что от сокращений будут спасены наиболее ценные работники всех категорий (менеджеры, специалисты, служащие, рабочие), то есть сохранятся шансы на поддержание конкурентоспособности продукции фирмы не только по цене, но и по качеству.

Таким образом, все вышесказанное позволяет предположить, что *адаптация к рецессии на микроуровне, то есть приспособление фирм к условиям сокращения спроса, произойдет весьма быстро и достаточно «эффективно»*. Однако, именно подобная прогнозируемая высокая эффективность адаптации на микроуровне ставит вопрос о социально-экономических издержках рецессии в рамках всего народного хозяйства России. Речь идет здесь не столько о количестве потерянных рабочих мест, сколько о качестве остающихся рабочих мест. *Здесь наш прогноз пессимистичен* -- велики шансы на возвращение базовых уровней оплаты труда в основных отраслях к уровню 1996-1997 г., но при этом сами рабочие места будут построены уже «по новому» – с «гуттаперчевыми» системами рабочего времени, кабальными срочными контрактами и еще более возросшим произволом начальства в вопросах оценки труда. Восстановление же качества рабочих мест может занять очень продолжительное время, затянувшись на 6-8 лет после возобновления экономического роста, и низкое качество как существующих, так и вновь создаваемых рабочих мест будет серьезно влиять на национальную конкурентоспособность России.

ЛИТЕРАТУРА

Гурков И.Б., Зеленова О.И., Мутовин А.А. Социально-кадровая политика российских предприятий // Мир России. Том XVI. 2007. № 4.

Практики управления персоналом на современных российских предприятиях / Под ред. В.И. Кабиной. М.: ИСИТО, 2005.

- Становление трудовых отношений в постсоветской России / Под ред. Дж. ДеБарделебен, С. Климова, М. Ядова. М.: Академический Проект, 2004.
- Трехсторонняя декларация принципов, касающихся многонациональных корпораций и социальной политики. Женева: Международная организация труда, 2006.
- Clarke S.* The Russian enterprise in transition: case studies. Cheltenham [etc.]: Elgar, 1996.

Приложение 1. Краткая библиография публикаций, выполненных на основе исследования CRANET

- Brewster C., Mayrhofer W., Morley M.* (Eds.) European Human Resource Management – evidence of convergence? London: Butterworth-Heinemann, 2004.
- Brewster C., Wood G., Brookes M., Van Ommeren J.* What Determines the Size of the HR Function? A cross-national analysis. *Human Resource Management*, 2006. № 45 (1). P. 3-21.
- Bruns J., Kabst R.* Interim-Management: A Paradox for Leadership Research? *Management Revue: The International Review of Management Studies*, 2005. Vol. 16. № 4. P. 512-524.
- Černigoj Sadar N.* Work-Family Arrangements in Organizations. In: Svetlik I., Ilić B. (Eds.). HRM's contribution to hard work: a comparative analysis of human resource management. Bern [etc.]: P. Lang, 2005.
- CRANET Survey on Comparative Human Resource Management. International Executive Report 2005. CRANET, 2006.
- Cunha R.C., Cunha M.P., Morgado A., Brewster C.* Market impacts on strategy, HRM practices and organizational performance: toward a European model, *Management Research*, 2002. Vol. 1 (1). P. 79-91.
- Cunha R.C., Cunha M.P., Morgado A., Brewster C.* Market Forces, Strategic Management, HRM Practices and Organizational Performance, a model based in a European sample, *Management Research*, 2003. Vol. 1 (1). P. 79-91.
- Gunnigle P., Murphy K.R., Cleveland J.N., Heraty N., Morley M.* Localization in Human Resource Management: Comparing American and European Multinational Corporations, *Advances in International Management*, 2002. Vol. 14. P. 259-284.
- Ignjatović M., Svetlik I.* European HRM clusters. EKK Toim, 2003. Autumn. N 17.
- Ignjatović M., Svetlik I.* HRM of low intensity. In: Svetlik I., Ilić B. (Eds.). HRM's contribution to hard work: a comparative analysis of human resource management. Bern [etc.]: P. Lang, 2005.

- Ilič B.* Stimulating Innovation with Monetary and Non-Monetary Rewards. In: Svetlik I., Ilič B. (Eds.). HRM's contribution to hard work: a comparative analysis of human resource management. Bern [etc.]: P. Lang, 2005.
- Kanjua M.A., Ignjatović M.* Unfriendly Flexibilisation of Work and Employment – The Need for Flexicurity. In: Svetlik I., Ilič B. (Eds.). HRM's contribution to hard work: a comparative analysis of human resource management. Bern [etc.]: P. Lang, 2005.
- Kohont A.* Shallow Policy without and HRM Strategy in the Government Administration. In: Svetlik I., Ilič B. (Eds.). HRM's contribution to hard work: a comparative analysis of human resource management. Bern [etc.]: P. Lang, 2005.
- Kopač A., Trbanc M.* Extensive but less Development-Oriented Training. In: Svetlik I., Ilič B. (Eds.). HRM's contribution to hard work: a comparative analysis of human resource management. Bern [etc.]: P. Lang, 2005.
- Kramberger A., Ilič B., Kohont A.* Strategically-Oriented Management, Organizational Growth and Effectiveness: A Cross-Country Comparison. In: Svetlik I., Ilič B. (Eds.). HRM's contribution to hard work: a comparative analysis of human resource management. Bern [etc.]: P. Lang, 2005.
- Larsen H., Brewster C.* Line Management Responsibility for HRM: what's happening in Europe? *Employee Relations*, 2003. № 25 (3). P. 228-244.
- Mayrhofer W., Brewster C., Morley M.* Communication, consultation and the HRM debate. In Brewster C., Mayrhofer W., Morley M. (eds.) *New Challenges for European Human Resource Management*, Macmillan, London, 2000.
- Mayrhofer W., Meyer M., Iellatchitch A., Schiffinger M.* Careers and human resource management – a European perspective. *Human Resource Management*, Macmillan, London, 2004.
- Mesner Andolšek D., Štebe J.* The HRM Function and Line Management in European Organizations; How Far Has Devolution Gone? In: Svetlik I., Ilič B. (Eds.). HRM's contribution to hard work: a comparative analysis of human resource management. Bern [etc.]: P. Lang, 2005.
- Morley M., Brewster C., Gunnigle P., Mayrhofer W.* Evaluating change in European industrial relations: Research evidence on trends at organizational level. In Brewster C., Mayrhofer W., Morley M. (Eds.) *New Challenges for European Human Resource Management*, Macmillan, London, 2000.
- Nikandrou I., Apospori E., Papalexandris N.* Changes in HRM in Europe: A longitudinal comparative study among 18 European countries, *Journal of European Industrial Training*, 2005. Vol. 29. № 7. P. 541-560.

Panayotopoulou L., Papalexandris N. Examining the link between human resource management orientation and firm performance. *Personnel Review*, 2004. Vol. 33. Issue 5. P. 499-520.

Papalexandris N. Flexible Working Patterns, In *New Challenges for European Human Resource Management*, C. Brewster, W. Mayrhofer, M. Morley (Eds.), Macmillan Press, London, 2000.