
БИЗНЕС СКВОЗЬ ПРИЗМУ СОЦИОЛОГИИ

Система управления персоналом на российских фирмах в зеркале международного сравнения¹

И.Б. ГУРКОВ, О.И. ЗЕЛЕНОВА, А.С. ГОЛЬДБЕРГ, З.Б. САИДОВ

В статье, опубликованной в журнале «Мир России» два года назад, мы предприняли попытку рассмотреть социально-кадровую политику российских фирм в ее взаимосвязи со стратегией бизнеса [Гурков, Зеленова, Мutowин 2007]. Мы пришли к заключению, что система социально-кадровой политики достаточно когерентна: различия в применяемых стратегиях не предписывают выбора той или иной формы кадровой политики, да и сами построенные типологии различались лишь в деталях. Однако, чтобы получить четкое представление о наиболее типичных чертах кадровой политики российских фирм, нам был необходим новый источник информации, в котором основные черты этой политики можно было бы рассмотреть системно. Эту возможность мы получили после включения России в международное сравнительное исследование практик управления персоналом. Наша статья и содержит результаты, полученные на основе анализа материалов этого сравнительного исследования. Мы установили, что в целом практика управления персоналом в России похожа на практики, сложившиеся в странах Восточной Европы, но при заметно более широких правах линейного менеджмента в кадровых вопросах.

Ключевые слова: управление персоналом, фирма, практики управления, линейный менеджмент.

Введение

Анализ обширного круга публикаций, посвященных построению и описанию национальных моделей управления персоналом (см. Приложение), 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), про-

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.

водимого Крэнфилдской школой менеджмента (Великобритания). Данное исследование, проводящееся в виде ежегодных опросов руководителей кадровых служб фирм и организаций, началось в 1989 г. в пяти европейских странах. К 2006 г. исследование охватило 7916 компаний из 32 стран мира – 26 стран Европы и 8 других стран, включая США (табл. 1).

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 – рутине социально-кадровой работы, остающейся за границами официальной статистики. Наконец, третьим моментом, сделавшим возможным окончательный выбор в пользу данной методологии, является открытость исследования для его участников – любая исследовательская группа, желающая провести аналогичное исследование в новой стране, может связаться с центром исследовательской сети, расположенным в Крэнфилдском университете (Великобритания), и свободно получить основные инструменты 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 г. 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 г. мировой финансово-экономический кризис сделает предмет исследования практики управления персоналом архиактуальным и переведет его из области академического интереса в практическую сферу. Действительно, по ре-

зультатам проведенного нами опроса, за последние месяцы 2008 г. снижение численности персонала произошло в четверти российских компаний, а на 2009 г. массовые сокращения персонала планируют 65% опрошенных компаний. В этих условиях анализ накопленного российскими компаниями опыта оптимизации численности сотрудников, 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 – 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.

Структура исследования CRANET

Задачи и структура исследования

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 кадров?

_____ % ☐ 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 используете следующие методы для развития карьеры?

Не использовались 0__1__2__3__4 Максимально использовались

А	Специальные задания/проекты для стимулирования обучения (повышения квалификации)	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
Б	Привлечение к решению межорганизационных/ междисциплинарных/межфункциональных задач	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
В	Участие в проектных командах	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
Г	Контакты с коллегами (networking)	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
Д	Формализованные планы развития карьеры	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
Е	Центры оценки	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
Ж	Планы замещения должностей	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
З	Плановые ротации должностей	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
И	Схемы кадрового резерва для замещения высших управленческих должностей (high flyers schemes)	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
К	Схемы накопления опыта (внутрифирменные перемещения в другое подразделение, в том числе в другую страну)	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
Л	Стажировки (перемещение в иную организацию на ограниченный период времени)	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
М	Коучинг	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
Н	Наставничество (менторинг)	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
О	Компьютеризированные системы обучения	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
П	Иное (пожалуйста, укажите)	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

Вопрос 15. Чье мнение принимается во внимание при оценке работы службы управления персоналом?

- А. Высшего менеджмента ☐1 Да ☐0 Нет
- Б. Руководителей подразделений ☐1 Да ☐0 Нет
- В. Работников ☐1 Да ☐0 Нет
- Г. Самих сотрудников кадровой службы ☐1 Да ☐0 Нет
- Д. 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 рефлекссию 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?

- А. _____
- Б. _____
- В. _____

Всего в шести разделах анкеты содержится 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> в разделе «Проведение российской части международного исследования практик управления персоналом CRANET».

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, а не обычного социологического опроса².

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, Германии, Франции) при почтовой рассылке анкеты CRANET уровень возврата (response rate) составляет 5–8% [CRANET Report 2006]. 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, мы прибегли 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 10 000 человек). Отраслевая принадлежность фирм была достаточно разнообразной (присутствовали компании 13 отраслей), при этом 60% респондентов представляли различные сферы услуг (включая финансы), 40% – производственные компании.

Общее и специфическое в российском управлении персоналом – попытка межстранового сравнения

Основные конструкты межстранового сравнения

Как в методологии исследования CRANET можно определить специфику национальной системы кадровой работы? Пока исследование охватывало не-

² 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].

сколько стран Старой Европы³ (вначале – 9, а затем – 15), сходных по уровню жизни, производительности труда, степени социальной защищенности трудящихся, все сводилось к нескольким незначительным 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 разнообразных условиях. 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), подерживаемые 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.

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 низкой позиции кадровиков во внутрифирменной иерархии распространена в США, Канаде, Новой Зеландии и 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.

³ Термин «Старая Европа» получил второе рождение и используется в последние два года для различения стран Евросоюза по состоянию на 2001 г. (плюс Норвегия и Швейцария) и стран Восточной Европы.

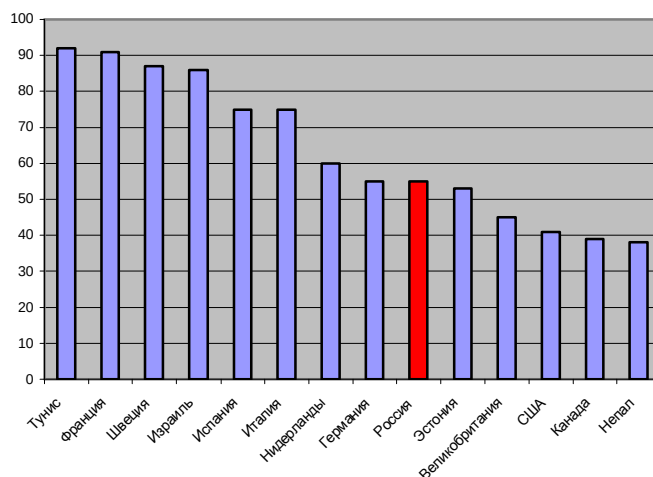


Рис. 1. Процент руководителей кадровых подразделений, входящих в высший орган руководства фирмой

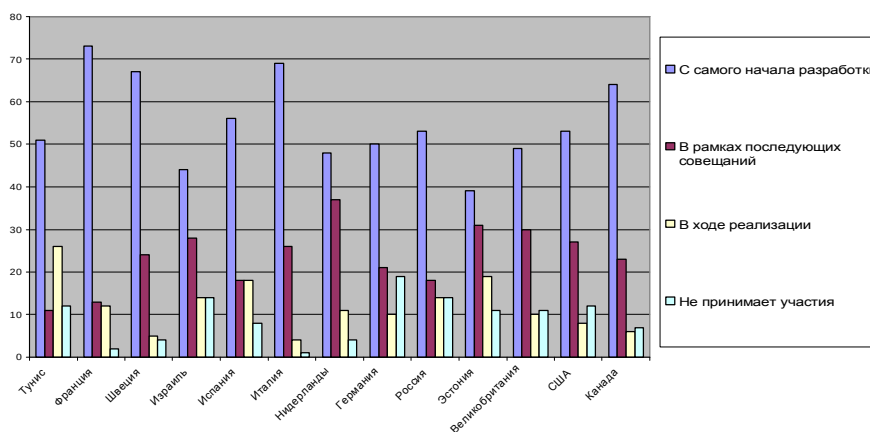


Рис. 2. Участие руководителя кадровой службы в разработке стратегии бизнеса компании

Что касается участия руководителя кадровой службы в разработке стратегии фирмы, здесь Россия, на первый взгляд, также 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).

Итак, в вопросе вовлеченности руководителя кадровой службы в процесс разработки бизнес-стратегии в России оказалась воспроизведена германская (или центральноевропейская) модель: для нее характерен умеренный вес кадровиков в управленческой иерархии и достаточно высокая отстраненность от процессов разработки стратегии. 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 готовы и способны решать задачи стратегического уровня. Им поручают задачи, которые оказываются им не по силам или для решения которых им не хватает компетенции. В результате предлагаемые директорами по персоналу решения не вполне удовлетворяют руководителей. В России это объясняется еще 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.

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

Следующим в межстрановом сравнении исследовалось распределение ответственности за отдельные аспекты кадровой работы между специализированными кадровыми подразделениями и линейным менеджментом. В таблице 2 представлены детальные данные, относящиеся к российским компаниям.

Таблица 2. **Распределение ответственности за отдельные аспекты работы с персоналом (% ответивших)**

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 ответственность за решение всех вопросов ложится преимущественно на линейный менеджмент, а в трети компаний он полностью определяет все основные сферы управления персоналом.

В данном вопросе сходство с Германией не просматривается, и здесь у России другие страны-«соседи» (см. рис. 3–7):

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

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

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

Мнение линейных менеджеров является преобладающим при определении численности (увеличении / сокращении) персонала в компаниях Словакии, Туниса и Непала.

Ответственность линейных менеджеров за трудовые отношения преобладает в Словакии, Болгарии, и, опять же, в Непале и Тунисе.

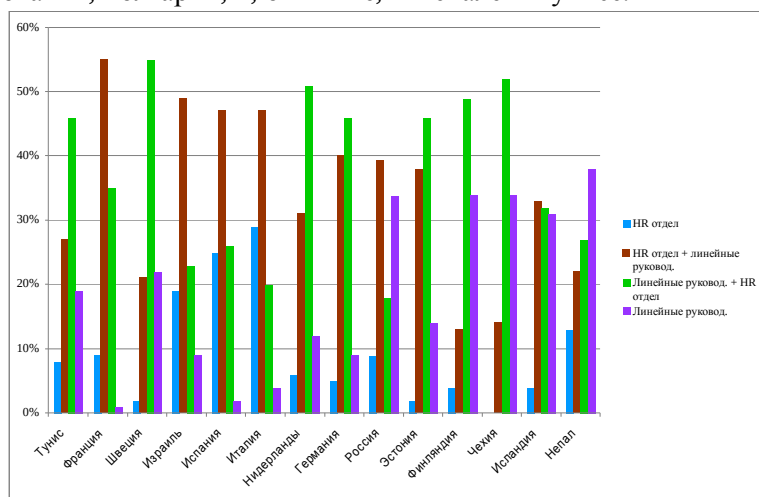


Рис. 3. Набор и отбор персонала

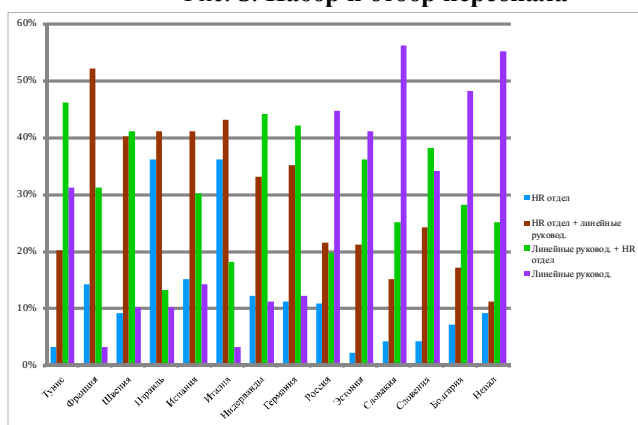


Рис. 4. Зарплата и премии персонала

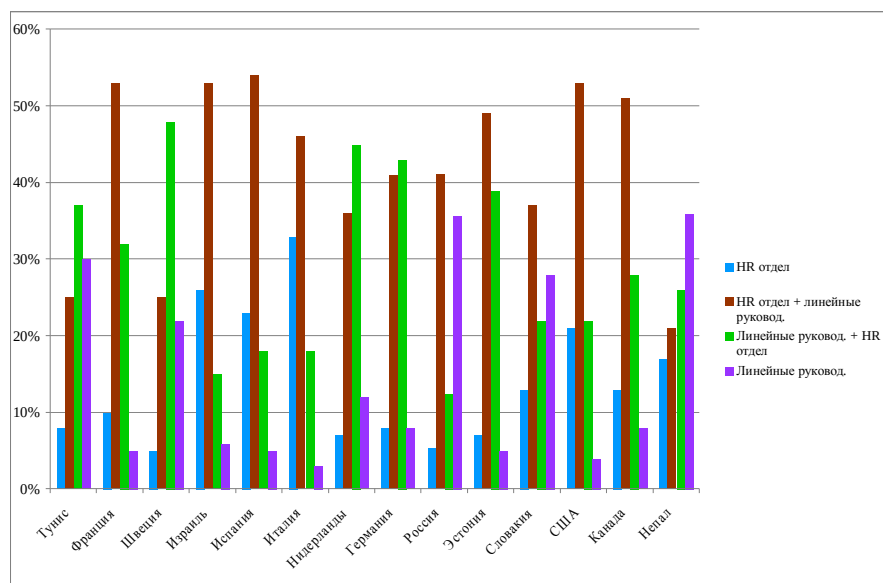


Рис. 5. Обучение и развитие персонала

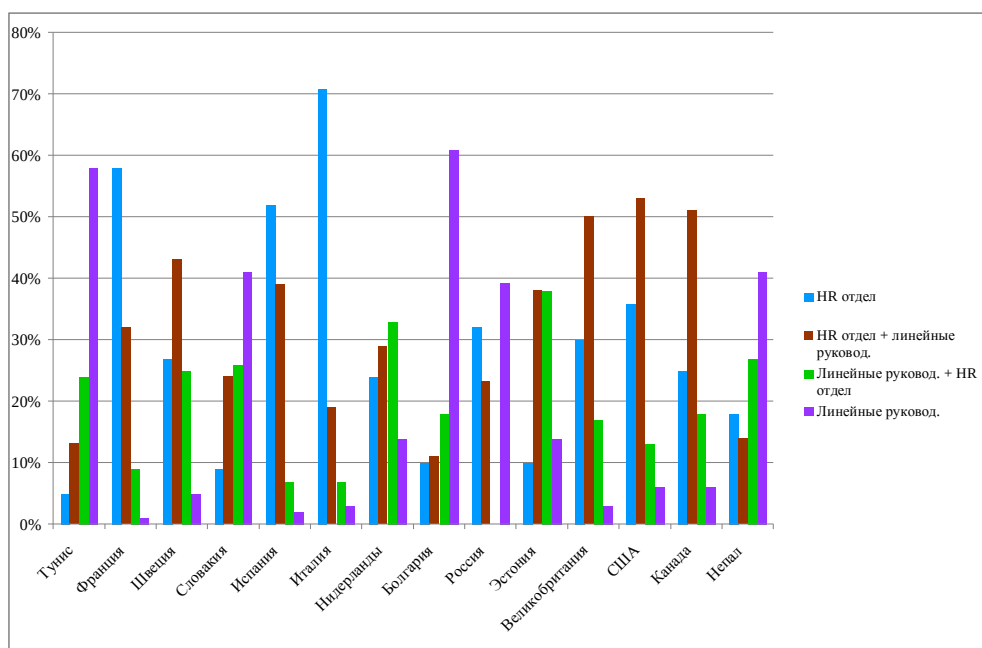


Рис. 6. Трудовые отношения и работа с профсоюзами

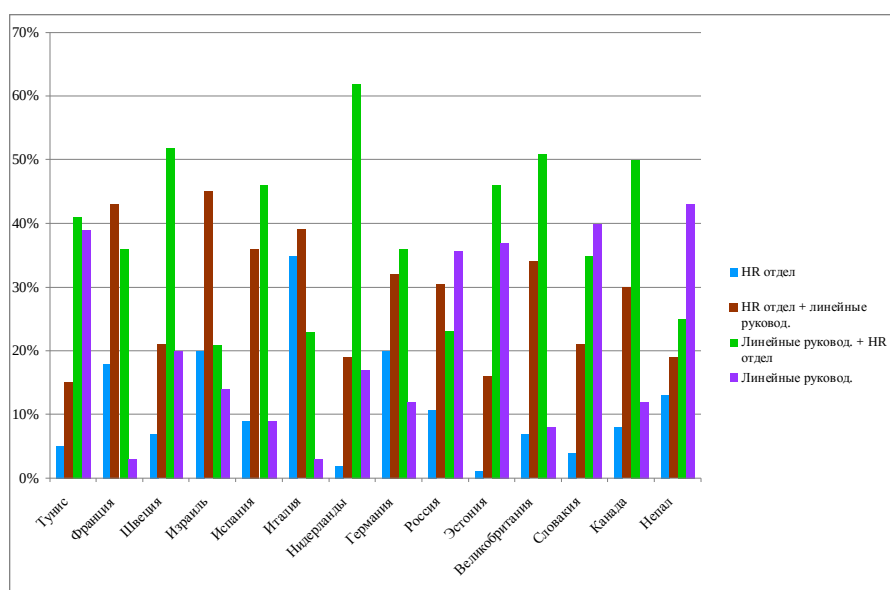


Рис. 7. Сокращение / увеличение численности персонала

Итак, мы видим, что в России кадровым службам удалось добиться существенного влияния на решение вопросов 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, сложившейся в странах Северной Африки и Азии.

В чем причина столь большого влияния линейных руководителей на решения, принимаемые по основным вопросам кадровой работы? Предположение о том, что многие компании были образованы в последние годы и просто «не успели» обзавестись соответствующими кадровыми службами, оказалось несостоятельным: и в компаниях, созданных после 2000 г., и в компаниях, чья история насчитывает не один десяток лет, ситуация практически не различается.

Объяснение, по-видимому, надо искать в другом. Существует поговорка, что «война – слишком серьезное дело, чтобы доверять его генералам». В России она давно перефразирована: «кадры – слишком важное дело, чтобы поручать их кадровикам». Причинами такого положения вещей являются низкий абсолютный уровень оплаты труда и общий дефицит средств на оплату труда в большинстве фирм. Следует признать, что дефицит средств на оплату труда является во многом искусственным – в ходе нашего опроса 3/4 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 по стимулированию 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 CRANET. Начиная с 1990-х годов данный вопрос приобрел особую важность в странах Западной Европы в связи со старением населения и убежденностью в том, что негибкость систем занятости является существенным фактором отставания Западной Европы от США в области инновационности и конкурентоспособности⁴.

Гибкие элементы системы занятости разделены в методологии CRANET на четыре группы.

Нестандартные системы работы

Удлиненная смена (когда работники имеют стандартную продолжительность рабочей недели, сжатой в сокращенное количество смен, например сутки через трое).

Контракт с определенным объемом годовой нагрузки (соглашение отработать определенное количество часов в году).

Частичная занятость (неполная продолжительность рабочего дня, определяемая самим работником либо законодательно).

Гибкий график работы (некоторые часы работы определяются самим работником с учетом обязательного времени присутствия – core time).

Разделение рабочих мест (разделение одного рабочего места между несколькими работниками).

Срочные трудовые контракты (работники работают по контракту с определенной продолжительностью, фиксированной в месяцах или годах).

Нестандартные системы рабочего времени

Работа по выходным (субботы и/или воскресенья).

Посменная работа (работа в периоды, разделенные промежутком в 24 часа).

Сверхурочная работа (дополнительное время сверх нормальной продолжительности, прибавляемое к рабочему дню или смене).

Особые контрактные отношения

Временная/случайная занятость (работники заняты на временной основе в определенные часы, дни или месяцы).

«Доместикация» рабочих мест

⁴ Стоит отметить, что с начала 1990-х годов, в связи с переходом в длительную стагнацию, подобные упреки адресовались и системе «пожизненного найма», распространенной на крупных фирмах Японии.

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 рабочего компьютеров).

Следует сразу отметить: то, что представляется в исследовании CRANET нестандартными практиками, глубоко укоренилось в российской системе кадрового менеджмента еще с советских времен. Действительно, большинство из приведенных форм гибкой системы занятости были (и остались) стандартными практиками в различных отраслях народного хозяйства.

Посменная работа применяется на значительном числе объектов с непрерывным циклом производства (химические производства, электроэнергетика и т. д.).

Удлиненная смена (как правило, 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. д.

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 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, удлиненную смену, — но и добавили ряд новых форм, прежде всего срочные трудовые контракты короткой продолжительности и случайную занятость (см. таблицу 3).

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 работы в развитых странах охватывает обычно до 5% (в США – до 10) работников – руководителей и ведущих специалистов, что позволяет им постоянно быть в «курсе дела» – и в командировках, и 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%).

Таблица 3. Распространенность нестандартных практик организации рабочего времени и рабочих мест

Схема	Процент применяющих ее фирм
Работа по выходным (субботам и/или воскресеньям)	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

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 4 представлены данные, полученные в ходе нашего опроса.

Таблица 4. Процент 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 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 Канаде 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.

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 по большинству характеристик (прежде всего, по низкой доле затрат на персонал в операционных издержках и 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 I 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 IV 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 для российских компаний были возможны три варианта действий:

Сокращение издержек на выпуск и реализацию продукции (товаров и услуг) для поиска внутренних резервов финансирования деятельности и возможного снижения цен⁵.

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 невозможными 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 г. – падение уровня оплаты труда минимум на 15–20%. По прогнозам специалистов, в 2009 г. эта тенденция, вероятнее всего, сохранится. 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 сотрудников для шантажа государства и выбивания средств государственной поддержки⁶.

Если мы вновь обратимся к полученным нами данным о характерных чертах управления персоналом в России, то следует признать, что опыт 1992–

⁵ Или, по крайней мере, отставания уровня рублевых цен от темпов изменения валютного курса.

⁶ Характерный пример – поведение ОАО «ГАЗ», объявившего уже в конце 2008 г. о сокращении численности персонала, что дало экономии на текущих издержках в несколько сот миллионов долларов в год и одновременно позволило претендовать на пакет государственной помощи объемом в 1,6 млрд долларов по курсу декабря 2008 г.

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 будто нарочно «заточено» под кризис. Действительно, максимальные права линейного менеджмента в вопросах набора, оплаты и определения численности персонала в сочетании с минимальной формализацией системы оценки⁷ давали руководству предприятий практически неограниченные возможности по проведению сокращений персонала. Отсутствие систем формальной оценки не позволяет работникам содержательно апеллировать к итогам недавно проведенных аттестаций; 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),
- 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 для повышения гибкости контрактных отношений – расширения срочных трудовых контрактов и применения случайной занятости. Высокие права линейного менеджмента в вопросах оплаты и определения численности позволяют надеяться, что от сокращений будут спасены наиболее ценные работники всех категорий (менеджеры, специалисты, служащие, рабочие), т. е. сохранятся шансы на поддержание конкурентоспособности продукции фирм не только по цене, но и по качеству.

Таким образом, все вышесказанное позволяет предположить, что адаптация к рецессии на микроуровне, т. е. приспособление фирм к условиям сокращения спроса, произойдет весьма быстро и достаточно эффективно. Однако именно подобная прогнозируемая высокая эффективность адаптации на микроуровне позволяет ставить 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. Здесь наш про-

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.

гноз пессимистичен – велики шансы на возвращение базовых уровней оплаты труда в основных отраслях к уровню 1996–1997 гг., 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., Мutowин А.А. Социально-кадровая политика российских предприятий // Мир России. 2007. № 4.
- Практики управления персоналом на современных российских предприятиях / под ред. В.И. Кабашиной. М.: ИСИТО, 2005.
- Clarke S. The Russian Enterprise in Transition: Case Studies. Cheltenham [etc.]: Elgar, 1996.
- CRANET Survey on Comparative Human Resource Management. International Executive Report 2005. CRANET, 2006.

Приложение. 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 // 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. № 17.
- Ignjatović M., Svetlik I. HRM of Low Intensity // Svetlik I., Ilić B. (eds.). HRM's Contribution to Hard Work: a Comparative Analysis of Human Resource Management. Bern [etc.]: P. Lang, 2005.

- Ilić B.* Stimulating Innovation with Monetary and Non-Monetary Rewards // Svetlik I., Ilić 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 // Svetlik I., Ilić 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 // 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 // HRM's Contribution to Hard Work: a Comparative Analysis of Human Resource Management. Bern [etc.]: P. Lang, 2005.
- Kramberger A., Ilić B., Kohont A.* Strategically-Oriented Management, Organizational Growth and Effectiveness: A Cross-Country Comparison // 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 // 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. London: Macmillan, 2004.
- Mesner Andolšek D., Štebe J.* The HRM Function and Line Management in European Organizations; How Far Has Devolution Gone? // Svetlik I., Ilić 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 // 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 // C. Brewster, W. Mayrhofer, M. Morley (eds.) New Challenges for European Human Resource Management. London: Macmillan Press, 2000.