



Практики управления человеческими ресурсами в российских подразделениях международных компаний в 2014 году¹

ГУРКОВ Игорь Борисович

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

МОРГУНОВ Евгений Борисович

Московская высшая школа социальных и экономических наук, Москва, Россия

Цель. Во-первых, выявить «универсальные» практики управления человеческими ресурсами, использовавшиеся в локальных подразделениях транснациональных корпораций, имеющих свои предприятия на территории Российской Федерации, накануне или на первом этапе «похолодания экономического климата» в 2014–2015 гг. Во-вторых, определить области наибольшей вариабельности практик управления человеческими ресурсами в локальных (российских) подразделениях транснациональных корпораций, а также факторы, ведущие к такой вариабельности. *Методология.* Заочный опрос 52 руководителей предприятий (85% мужчин и 15% женщин, в возрасте от 32 до 67 лет, с опытом управления более трех лет), представляющих в России транснациональные корпорации в секторах — пищевая промышленность, химическая промышленность, машиностроение, строительные материалы. *Результаты.* Общими (универсальными) характеристиками обследованных предприятий являются: преобладание бессрочных трудовых договоров; ежегодно выплачиваемая «тринадцатая зарплата»; оплачиваемое (полностью или частично) добровольное медицинское страхование; бесплатное или субсидируемое питание на предприятии. Вариабельность практик управления человеческими ресурсами достаточно низка. Существенные вариации наблюдаются лишь в размерах годового вознаграждения и в распространенности применения отдельных социальных льгот. Кроме того, обнаружены различия в восприятии респондентами организационного климата на своих предприятиях. *Выводы.* Возможное ухудшение условий функционирования зарубежных корпораций приведет не к постепенному, а к резкому слою сложившихся систем управления человеческими ресурсами на российских предприятиях, входящих в их состав. *Оригинальность.* Исследование представляет собой первое на русском языке описание результатов опроса руководителей российских предприятий зарубежных корпораций по вопросам управления человеческими ресурсами.

Ключевые слова: промышленное производство; транснациональные корпорации; управление человеческими ресурсами.

¹ Данное исследование выполнено при поддержке программы «Научный фонд НИУ «Высшая школа экономики» в 2014–2015 гг. (грант №14–01–0004).

Введение

Значительная доля мирового промышленного производства создается транснациональными корпорациями (ТНК). Не менее заметное место они заняли и в российской «предсанкционной» экономике. Объем производства таких предприятий составлял в 2012 г. порядка одной трети от общего объема российского производства товаров народного потребления (Гурков, Коссов, Моргунов, Саидов, 2014). Эффективное функционирование производств международных корпораций, возникших посредством покупки российских компаний или «созданных с нуля», во многом зависит от умения вживаться в окружающую среду и находить компромисс между глобальными корпоративными стандартами и локальными организационными практиками (Гурков, Моргунов, 2014а; Гурков, Моргунов, 2014б). Надо иметь в виду, что речь идет об организациях, одновременно и зарубежных по собственности и основным управленческим технологиями, и российских по менталитету большинства работников. Примеры успешной комбинации стандартных глобальных и уникальных локальных практик, ведущих к росту производительности труда и высокой инновационной активности, приведены в публикациях (Gurkov, 2014; Gurkov and Kossov, 2014; Gurkov, Kossov, Fillipov, 2013). Жизнеспособность российских предприятий зарубежных компаний проверяется их способностями к расширению и дальнейшему росту производства в России. Здесь возникает двойная задача: а) доказать необходимость «российских» инвестиций руководству материнской компании и б) реализовать данные инвестиции. Ряд «стресс-тестов» расширения производства демонстрируют, что управление человеческими ресурсами на этих предприятиях достаточно устойчиво и расширение производства логично вписывается в существующие системы управления человеческими ресурсами (УЧР) (Гурков, Моргунов, 2015).

Руководители российских по собственности предприятий, добившихся заметных успехов в предкризисные годы, не скрывали, что во многом использовали опыт управления международными предприятиями (см., например: Корогодский, 2015). В то же время самостоятельные попытки построения эффективных систем управления персоналом, предпринимаемые без учета международного опыта, не слишком часто ведут к заметным успехам (Gurkov, Morgunov, Settles, Zelenova, 2014). Бывает и так, что международный опыт берется в качестве основы для той или иной инновации, но затем преобразовывается так, что его трудно даже узнать, а не то, что реализовать на практике.

В данной статье мы преследуем две цели:

1. Выявить «универсальные» практики управления человеческими ресурсами, использовавшиеся в локальных подразделениях ТНК, в частности, в России накануне или на первом этапе «похолодания экономического климата» в 2014–2015 гг. Реализация этой цели важна для нас, поскольку необходимо «зафиксировать» положение дел в сфере УЧР таких подразделений до периода значительных изменений в окружающей их политической и социально-экономической среде. В дальнейших исследованиях, выходящих за рамки данной статьи, мы надеемся увидеть изменения, свидетельствующие об адаптационных возможностях российских подразделений ТНК.

2. Определить области наибольшей вариабельности практик УЧР в локальных подразделениях, а также факторы, ведущие к такой вариабельности. Мы не имеем права исключать возможность того, что практики УЧР обладают значительной вариабельностью и скорее опираются на отраслевую специфику, чем на зарубежное происхождение технологий УЧР.

Текст статьи организован следующим образом. Во-первых, мы представляем здесь обзор основных исследований практик УЧР в российских организациях, находящихся в зарубежной

собственности. Затем мы обсуждаем результаты эмпирического исследования, проведенного нами в 2014 г. и посвященного поиску общих и различных характеристик в практиках УЧР, а также объясняем причины таких вариаций. В заключении содержатся рекомендации по практическому приложению наших результатов.

Исследования практик управления человеческими ресурсами в российских производствах западных корпораций

Ставшее новаторским исследование (Fey and Bjorkman, 2001) выявило следующие особенности управления на российских предприятиях, находящихся в собственности ТНК:

- система вознаграждения их работников основывается на хорошей базовой части заработной платы, слегка превышающей показатели соседних предприятий;
- бонусы варьируются между 20 и 40 процентами от базовой заработной платы;
- имеются привлекательные дополнительные нефинансовые «бенефиты», включающие бесплатное или в значительной степени субсидируемое питание и добровольное медицинское страхование;
- значительное внимание уделяется «входной профессиональной подготовке» (повышению квалификации вновь принятых сотрудников всех уровней), а также их дальнейшему профессиональному развитию.

Пятнадцать лет спустя эти данные были в основном подтверждены с помощью интервьюирования руководителей российских предприятий, находящихся в иностранной собственности (Gurkov and Fillipov, 2013), а также путем опроса руководителей таких предприятий (Gurkov, 2014). Так, опрос показал, что в 70–90% случаев, решения по большинству аспектов управления человеческими ресурсами (кадровый учет, методы набора, способы и критерии отбора соискателей, методы оценки производительности и качества труда, политика в области зарплаты, премий и дополнительных социальных благ) делегированы на местный уровень. Самостоятельность российских подразделений в вопросах управления человеческими ресурсами позволяет им реализовать специфический набор политик в области управления персоналом, в которых делается упор на бессрочные трудовые контакты, базовую часть заработной платы при минимальных денежных премиях и широком ассортименте дополнительных социальных льгот работникам (Gurkov, 2014). Нами предпринята попытка сравнить три основных элемента практик в области управления человеческими ресурсами, а именно: распространенность фиксированного компонента оплаты труда, использование денежных премий и использование социальных льгот. Для сравнения отобраны российские подразделения ТНК, различающиеся по таким параметрам, как:

- способ создания (либо инвестиции в «чистое поле», либо инвестиции в частично построенное предприятие, либо приобретение предприятия, ранее принадлежавшего российским собственникам);
- период создания предприятия как дочернего подразделения ТНК, а именно: 1990–1998 гг. — период драматических изменений в первоначально централизованной системе управления; 1999–2008 гг. — период быстрого восстановления российской экономики и, наконец, период после 2009 г. — время экономической нестабильности и стагнации во многих секторах рынка;
- «страна происхождения» материнской компании.

Ранее мы не выявили значимых различий в практиках УЧР в зависимости от способа создания подразделения, периода создания и страны происхождения материнской компании.

Единственное заметное различие касалось социальных бенефитов — чем слабее влияние головного или регионального офиса на формы социальных бенефитов, предлагаемых работникам в России, тем выше разнообразие таких бенефитов (Gurkov, 2014). Мы предположили, что эти результаты корректны, но неполны, так как возможны и другие значимые факторы, воздействующие на вариативность практик УЧР, например, динамика производства компаний, доля затрат на персонал в общих операционных затратах и другие переменные.

Конструкты и метрики

Исследовательский опросник был создан с опорой на три следующих источника. Во-первых, мы использовали несколько конструктов, созданных для предыдущих исследований российских производственных предприятий (см. Gurkov, 2013), а именно: наблюдаемый и желаемый тип организационного климата. Во-вторых, часть конструктов, характеризующих практики УЧР, являются воспроизведением инструментария опроса руководителей российских предприятий по вопросам организации систем УЧР (см. Gurkov and Settles, 2013):

- распределение трудовых ресурсов по типам отношений с работодателем (пропорция работников с разными видами трудовых договоров — бессрочный, срочный, привлечение персонала по аутстаффингу или по гражданско-правовым договорам и т.д.);
- распределение переменных компонентов заработной платы;
- монетарные бенефиты у разных категорий работников.

Этот опрос, проведенный в 2010 г., в свою очередь, базировался на опыте опроса российских производственных компаний в рамках международного исследования практик УЧР, проводимого в рамках проекта CRANET (Cranfield Network of Comparative Studies in Human Resource Management). Данное исследование было запущено в 1989 г. и представляет собой опросы руководителей кадровых служб предприятий в разных странах по единой анкете. В настоящее время в состав сети CRANET входят исследователи более чем из 40 стран. Основными темами, входящими в анкету CRANET, помимо указанных выше, выступают:

- роль руководителей кадровых служб в стратегических вопросах (планирование и реализация программ развития фирмы) и в тактических вопросах (процессы отбора работников, установление и администрирование систем вознаграждения сотрудников);
- степень участия работников предприятия в профсоюзах;
- доля затрат на персонал (включая налоги и начисления на заработную плату, отчисления в различные фонды) в общих операционных издержках;
- гибкость использования рабочего времени (наличие сверхурочных работ, неполного рабочего дня, суммарного учета рабочего времени и т.д.).

Первое исследование, выполненное в России по методологии CRANET (2008 г.) привело к весьма неожиданным результатам (см.: Гурков, Зеленова, Саидов, Гольдберг, 2009; Gurkov, Zelenova, 2011; Gurkov, Zelenova, Saidov, 2012). По абсолютному большинству параметров российская система управления персоналом большего всего напоминает не системы, сложившиеся в других «посткоммунистических» странах (Польша, Венгрия, Болгария), а систему, существовавшую в Тунисе накануне первой революции «Арабской весны». Сходство заключается в малой роли руководителей кадровых служб и в тактических, и стратегических вопросах развития фирмы, высокой гибкости использования рабочего времени, низкой доле затрат на персонал в операционных издержках фирм, низкой доли гарантированного вознаграждения в общем объеме оплаты, редкости использования объективных оценок произво-

длительности и качества работы сотрудников. Кроме того, в ходе опроса выяснилась низкая информированность руководителей кадровых служб в вопросах экономики труда. Так, более 40% опрошенных затруднились с определением доли затрат на персонал в операционных издержках фирм, хотя по другим вопросам анкеты доля «затруднившихся с ответом» не превышала 3–5% респондентов. Именно поэтому в дальнейших исследованиях, проводимых с использованием методологии CRANET (Gurkov and Settles, 2013), в качестве респондентов были определены не руководители кадровых служб, а директора предприятий.

Третьим источником конструкторов стали параметры положения подразделения в родительской корпорации и история его создания, проанализированные в рамках качественного исследования российских производственных подразделений ТНК (Gurkov, Fillipov, 2013). Мы выявили следующие предикторы степени вариабельности практик УЧР среди производственных подразделений: динамика продаж в течение последних трех лет; оценка нынешнего положения на рынке; доля затрат на персонал в операционных расходах; отрасль, в которой действует предприятие.

Выборка

Для нынешнего исследования мы использовали результаты опроса, проведенного среди руководителей российских производственных подразделений западных ТНК во второй половине 2014 года (см. Gurkov, 2014). Мы использовали доступ к исходной базе данных, включающей характеристики 56 компаний². Продолжая анализировать содержание базы данных, мы отобрали для дальнейшего анализа ответы руководителей 52 компаний, так как в четырех случаях ответы были получены не от руководителей предприятий, а от руководителей различных управленческих структур (региональных штаб-квартир), ответственных за бизнес определенной корпорации в России. Отобранные предприятия можно отнести к четырем основным секторам присутствия зарубежных компаний в России: пищевая промышленность (бакалея, тара для напитков, розлив напитков, упаковка чая, кофе и т.п.); машиностроение (двигатели, запчасти, сборка автомобилей, бытовая электроника); химическая промышленность (парфюмерия, бытовая химия) и строительные материалы (стройматериалы из гипса, производство стекла, цемента, изоляционных материалов). Размеры обследованных предприятий варьировались от 12 до 4 тыс. работников ($X_{cp} = 742$, $Me = 395$). Более 75% обследованных предприятий начали работать как часть ТНК до 2009 года. Хотя мы не имеем права раскрывать названия предприятий, мы можем сказать, что четверть из них принадлежат крупнейшим международным корпорациям, входящим в список Fortune 500, а еще половина материнских компаний — это крупные корпорации с объемами глобальных продаж от пяти миллиардов долларов и выше. Половой состав выборки — 85% мужчин и 15% женщин. Возраст респондентов варьировался от 32 до 67 лет, $Me = 47$. Более 94% респондентов имеют опыт управления в подразделении зарубежной компании более трёх лет, а у 44% респондентов этот опыт превышает 10 лет. Иначе говоря, в нашем исследовании участвовали опытные управленцы, возглавляющие российские производственные подразделения крупнейших международных корпораций. Помимо опроса в марте — октябре 2014 года мы провели серию интервью с рядом руководителей российских подразделений ТНК.

² Число ответивших достигло 21% от числа разосланных опросников.

Результаты

Ситуация, в которой находятся российские подразделения ТНК

Перед тем как описывать результаты опроса об особенностях УЧР, имеет смысл упомянуть мнения ряда руководителей российских подразделений о нынешней экономической ситуации и перспективах рынка. Опрос был проведен в июне – июле 2014 года, т.е. за несколько месяцев перед второй и третьей волной санкций в отношении ряда российских компаний и соответствующих российских контр-санкций, включающих запрет на импорт продовольствия из США, Канады и ЕС, а также перед резким падением курса рубля в декабре 2014 г. и его частичным восстановлением в марте – апреле 2015 года. Опрошенные нами руководители и перед обострением экономической ситуации не выражали особого оптимизма относительно нынешнего положения дел и перспектив рынка. Четверть опрошенных руководителей назвали текущую ситуацию «реcessionей» или «стагнацией», а две трети опрошенных назвали ее «ограниченным ростом». Будущую ситуацию 50% респондентов назвали «не изменяющейся», 29% надеются на некоторые улучшения, а 19% увидели грядущее ухудшение ситуации. Важно указать на то, что за исключением нескольких предприятий, российские производственные подразделения ТНК были созданы для работы на внутреннем российском рынке и на рынке Таможенного союза (Казахстан, Беларусь, Украина и среднеазиатские республики бывшего СССР). Возможности экспорта продукции из России за пределы Таможенного союза ограничены логистическими схемами и таможенными правилами.

Оценка ситуации не зависела от «возраста» предприятия (значимость различий на уровне 0,541). Тем не менее, были замечены серьезные различия в оценке текущей ситуации у руководителей фирм даже внутри отраслей. Например, в химическом производстве треть компаний оценивали текущую ситуацию как «реcessionю», в то время как другие две трети оценивали ее как «устойчивый» или «быстрый рост». Это характеризует неопределенность бизнес-климата в России летом 2014 г., когда в определенных нишах рынка присутствовали противоположные точки зрения на текущую ситуацию.

Следует отметить, что российские подразделения ТНК нельзя назвать пассивными наблюдателями нынешних бизнес-условий. Мы заметили отчетливую связь — чем хуже оценка нынешней ситуации с бизнесом, тем больше объемы «новой» продукции (продукция, запущенная в производство в последние три года) в составе производственного портфеля ($r = 0,349$, $p \leq 0,01$). Другими словами, в 44% компаний, оценивающих ситуацию как «реcessionия», в составе производственного портфеля более 50% объема приходится на вновь запущенную продукцию, а в 66% компаний, оценивающих ситуацию как «стагнацию», также более 50% приходится на продукцию, запущенную в производство в последние три года. В то же время, в 80% компаний, которые работают в условиях, оцениваемых как «устойчивый рост», и в 100% компаний, оценивающих ситуацию как «быстрый рост», доля новых продуктов не достигает 20%.

Общая организация системы УЧР в российских подразделениях ТНК

Перейдем к обсуждению общей организации системы УЧР на российских предприятиях ТНК. **Первое общее условие состоит в преобладании бессрочных трудовых договоров.** В 88% фирм более 60% работников находились на постоянных (бессрочных) трудовых договорах; в 74% фирм 80% и более работников работают по постоянным трудовым договорам. В абсолютном большинстве случаев (75%) годовые (или еще более краткосрочные) договора подписаны с 5% или еще меньшим числом работников. Мы не встретили ни одного случая, в котором краткосрочные трудовые договора имелись бы более чем у 40% работников предприятия.

Постоянные трудовые договоры были формой трудовых отношений, запущенной западными компаниями сразу после их прихода в Россию. Это подтверждается тем обстоятельством, что нет статистически достоверного различия между «юными» подразделениями, образованными после 2009 г., и «взрослыми» подразделениями, созданными до 1998 г. Это означает, что такое условие было введено с самого начала или сразу после момента начала деятельности подразделений. Распределение работников с постоянными трудовыми договорами абсолютно идентично в крупных, средних и мелких компаниях и варьируется между 80 и 85 процентами в каждой подгруппе. Пропорция работников с постоянными трудовыми договорами в различных отраслях также идентична (от 78% до 86% от общего числа работников). Мы не обнаружили среди предприятий разных отраслей статистически значимых различий по таким характеристикам, как:

- оценка существующих условий ведения бизнеса;
- доля затрат на персонал по отношению к общим операционным затратам;
- инновационность подразделений (доля новых продуктов, выпущенных за последние три года).

Тем не менее, обнаружилась определенная связь доли работников, имеющих бессрочные трудовые договоры, с динамикой продаж. Чем более высоким был рост продаж в 2011–2013 гг., тем большая часть работников работает на условиях бессрочных трудовых договоров.

Доминирование постоянных трудовых договоров имеет несколько преимуществ. Во-первых, они позволяют существенно изменять условия труда, например, расширять зоны, обслуживаемые рабочими, или делать обязательными программы повышения квалификации для инженеров. Срочные трудовые договора (как краткосрочные, так и среднесрочные) менее устойчивы в отношении изменения условий труда и нуждаются в дополнительных соглашениях между работником и работодателем. При постоянном трудовом договоре работник имеет выбор только из двух альтернатив — согласиться с существенными изменениям условий труда или уволиться. Поэтому не удивительно, что у работников, обладающих постоянными трудовыми договорами, редки специальные дополнения, привязывающие к существенным изменениям условий труда изменения в заработной плате. Например, в компаниях, где 90% и более работников обладают постоянными трудовыми договорами, бонусы за расширение полномочий (расширение зоны обслуживания, совмещение профессий) регулярно предоставляются только в 36% случаев, а персональные надбавки к зарплате за повышение квалификации предоставляются только в 32% случаев. В то же время, постоянные трудовые договора часто способствуют развитию инновационной активности работников. Например, 72% компаний, где 90% и более сотрудников работают по постоянным трудовым договорам, регулярно или периодически премирует тех из них, кто внес ценное рационализаторское предложение или предложил новое решение той или иной проблемы.

Во-вторых, прекращение постоянного трудового договора подчинено тем же условиям, что и прекращение срочного договора. Российский работник может расторгнуть любой тип договора в любое время без объяснения причин, письменно уведомив своего работодателя. Кроме того, российское трудовое законодательство определяет список из 12 причин, позволяющих работодателю расторгнуть как постоянный, так и срочный трудовой договор (только беременные женщины могут быть уволены по инициативе администрации в единственном случае — при ликвидации организации). У срочных договоров прибавляется еще 13-я причина для их расторжения — завершение срока действия договора. В то же время, если ни одна из сторон (работодатель или работник) не заявила о прекращении срочного трудового договора и работник продолжает выполнять свои функции после истечения срока

договора, срочный трудовой договор автоматически превращается в бессрочный (постоянный).

Помимо экономии на надбавках к зарплате при расширении у работника зоны ответственности, экономии на документообороте и снижении беспокойства об условиях продления срочного трудового договора постоянный трудовой договор облегчает работодателю использование многих чисто российских «трюков» в экономии затрат на труд в сложные времена. Например, они могут отправить работников в неоплачиваемый отпуск (такая ситуация законодательно разрешена в случае запроса от работника покинуть рабочее место (с определенным сроком от одного дня до одного года) с правом возвращения на то же самое рабочее место или должность). Во время неоплачиваемого отпуска работник не получает ни зарплаты, ни пособия по безработице (см. Gurkov and Zelenova, 2011).

Вторая повсеместно используемая особенность в УЧР, используемая в российских подразделениях ТНК, это ежегодно выплачиваемый бонус, так называемая «тринадцатая зарплата». Этот ежегодный бонус основывается на производственных показателях работника, показателях его отдела (службы, цеха) или показателях всего предприятия. Такого рода бонус практикуется в 71% предприятий на регулярной основе. В 39% опрошенных предприятий сумма всех трех типов бонусов (индивидуального, по результатам работы подразделения, по результатам работы всего предприятия) выплачивается в конце года. Наличие ежегодного бонуса — «гигиеническая» часть компенсационного пакета. Регулярность ежегодного бонуса не зависит ни от размера предприятия, ни от периода перехода под контроль иностранной корпорации, ни от оценки текущей оценки условий ведения бизнеса, ни от доли затрат на персонал в общих операционных затратах. Даже компании со снижающимися или стагнирующими объемами продаж продолжают выплачивать ежегодные бонусы своим работникам на регулярной основе.

Третий распространенный бенефит в практике УЧР в российских подразделениях ТНК состоит в дополнительном медицинском страховании. Наличие дополнительного (добровольного) медицинского страхования не зависит от размера компании, отрасли промышленности, продолжительности работы подразделения на рынке, оценки нынешней ситуации, динамики продаж, доли затрат на персонал в общих операционных затратах или от динамики продаж за последние три года. Дополнительное медицинское страхование представляет собой весьма специфический бенефит. В больших городах (особенно в Москве или Санкт-Петербурге) этот бенефит позволяет работникам получить доступ в элитные поликлиники и больницы. Однако в малых городах, где расположено большинство из опрошенных нами предприятий, нет ни элитных частных, ни элитных государственных клиник. В этом случае дополнительное медицинское страхование не используется для проведения обычных анализов или лечения при обычных диагнозах (простуде, гриппе и т.п.), но позволяет людям из российской глубинки получить доступ к элитным клиникам и больницам в крупных городах для лечения более серьезных заболеваний или получения медицинской помощи при необходимости длительной госпитализации.

Четвертым распространенным бенефитом, характерным для практики УЧР в российских подразделениях ТНК, является бесплатное или субсидируемое питание в заводских столовых. О его отсутствии сообщают лишь 17% из опрошенных компаний. В то же время оно присутствует в 80% опрошенных нами компаний. Предложение бесплатного (горячего и состоящего из трех блюд питания) в середине рабочего дня также не связано с размером предприятия, отраслью производства, длительностью существования подразделения, оценкой нынешней ситуации, динамикой продаж и долей затрат на персонал в операционных издержках, а также с темпами обновления продукции в последние три года. Качество

и разнообразие блюд в заводской столовой стало причиной гордости многих российских предприятий, находящихся в зарубежной собственности, в особенности, тех из них, которые находятся в малых городах или в удалении от жилых кварталов. Вместимость столовых также важна. Обычно заводские столовые вмещают всю смену. Поскольку перерыв на обед обычно длится один час, столовая превращается в место, где работники из разных цехов могут успешно пообщаться в неформальной обстановке. Особых помещений для питания руководителей обычно не предусмотрено, и принято, что они обедают вместе с подчиненными. Это обстоятельство позволяет руководству стать доступнее для подчиненных. Поэтому не удивительно, что в 100% компаний, в которых руководители оценивают организационный климат как «дружеский», где приятно работать и где руководитель воспринимается как «отец родной», бесплатное питание предлагается всем работникам. В то же время, в компаниях с «климатом развития» (динамичных и креативных местах для работы, в которых начальники воспринимаются как требовательные и зачастую суровые руководители, наделенные умением действовать в сложных обстоятельствах), бесплатное или субсидируемое питание предлагается всем работникам только в 50% случаев.

Кроме того, в 65% случаев на обследованных нами предприятиях работникам предоставляется бесплатный транспорт до места работы. Однако как работники, так и руководители не воспринимают это как социальный бенефит, а, скорее, как необходимость обеспечить проезд до работы на объекты, находящиеся вдали от любого жилья. Стоит заметить, что пригородное транспортное сообщение далеко не везде находится на должном уровне, и местные администрации не спешат организовать движение общественного транспорта в направлении даже крупных вновь построенных предприятий.

Итак, постоянные трудовые договоры, ежегодные бонусы, дополнительное медицинское обслуживание и «общие обеденные столы» стали стандартным («гигиеническим») набором процедур в области УЧР в российских производственных подразделениях западных ТНК вне зависимости от сложившейся рыночной ситуации или негативной динамики продаж. В общем, стандартный набор процедур УЧР позволяет организовать значительный поток кандидатов на открывающиеся вакансии. 88% представителей обследованных компаний сообщили нам, что вновь открываемые вакансии закрываются быстро, а представители двух компаний с гордостью заметили, что у них наблюдается «длинная очередь из кандидатов на вакансии». Иногда, однако, набор стандартных процедур УЧР, предлагаемых российскими подразделениями ТНК, может вызывать обратную реакцию. Так, директор одного из таких предприятий в интервью рассказал о ситуации при открытии нового производственного филиала фирмы в другом регионе. Фирма разместила в местной прессе объявление о приеме работников, сопровождавшееся перечислением всех описанных выше условий труда («белая зарплата», регулярное повышение квалификации за счет фирмы, квартальные и годовые премии, горячие обеды для всех сотрудников, обеспечение доставки до места работы). В течение месяца не было ни одного звонка в ответ на это объявление. Оказалось, что потенциальные кандидаты на вакансии просто не поверили в то, что подобные рабочие места являются реальностью.

Переменные составляющие системы УЧР в российских подразделениях ТНК

Если опираться на представленные выше факты, можно представить себе, что система УЧР, сложившаяся в настоящее время в российских дочерних фирмах западных ТНК, является собой единообразную систему стандартов и сложившихся практик. Тем не менее, первое важное различие состоит в разнообразии бонусов, предназначенных для менеджеров, специ-

алистов и рабочих. Средний процент суммарных бонусов (месячных, квартальных и годовых) составляет 27% от объема годового вознаграждения у менеджеров, 25% у специалистов и 27% у рабочих, а медианы равны 15% у менеджеров, 12% у специалистов и 12% у рабочих. Мы провели статистический анализ данных с помощью ANOVA для выделения факторов, обладающих статистически значимым влиянием на размер бонусов. Выяснилось, что в компаниях, где затраты на персонал составляют менее 10% операционных затрат, менеджеры получают более весомые ежегодные бонусы, составляющие 45% по отношению к их годовому окладу. На трудоемких производствах, где затраты на персонал превышают 30% операционных затрат, ежегодные бонусы менеджеров составляют 10% от их ежегодных окладов.

Интересной точкой сравнения является связь между оценкой респондентами нынешней ситуации на рынке и размерами ежегодных бонусов для всех категорий работников (менеджеров, специалистов и рабочих). Чем хуже была общая оценка ситуации, тем выше были ежегодные бонусы у всех категорий работников. Особенность ситуации состоит в том, что мы опрашивали руководителей в апреле – июне 2014 г., а ежегодные бонусы, которые оценивали респонденты, были выплачены в декабре 2013 года. Оказалось, что наибольшие бонусы были выплачены в конце 2013 года в компаниях, в которых ситуация апреля-июня 2014 г. оценивалась как «рецессия». Возможны два объяснения данного факта. Первое объяснение может быть связано с полной неожиданностью негативных изменений в условиях ведения бизнеса, произошедших в первой половине 2014 г. Однако мы не считаем руководителей подразделений ТНК столь близорукими. Другое, более реалистичное объяснение может быть следующим — предвидя ухудшение условий ведения бизнеса, руководители выплатили большие, чем обычно бонусы себе и своим подчиненным заранее.

Второе важное различие в практиках УЧР в российских подразделениях ТНК относится к весьма специфическому социальному бенефиту — дополнительному (добровольному) медицинскому страхованию для членов семей работников. Этот бенефит воспринимается в России как относящийся к категории «люкс» и расценивается как признание высокой значимости работников для их работодателей. Конечно, имеется строгая корреляционная связь между дополнительным медицинским страхованием для самих работников компании и для членов семей работников ($r = 0,586, p \leq 0,001$). Однако в применении такой высоко затратной процедуры, как дополнительное медицинское страхование членов семей штатных работников имеются важные вариации. В целом, 50% компаний с затратами на персонал, составляющими менее 10% от общих операционных затрат, предлагают дополнительное медицинское страхование членам семей всех своих работников. Процент компаний, предлагающих этот социальный бонус членам семей всех работников с затратами на персонал, находящимися в диапазоне от 10 до 30 процентов от общих операционных затрат, составляет 30% от числа опрошенных. Если же затраты на персонал составляет более 30% общеоперационных затрат, то число компаний, предлагающих указанный бонус членам семей своих работников, исчисляется единицами.

Третье важное различие УЧР в российских производственных подразделениях ТНК касается воспринимаемого респондентами организационного климата. В данном случае мы придерживаемся типологии, предложенной в работе Р. Бёртона с соавторами (Burton et al., 2011).

- *«Групповой климат»*. «Наша компания похожа на большую семью. В ней дружественная трудовая атмосфера, топ-менеджеры воспринимаются как «старшие товарищи». Организация восприимчива к ценностям потребителей и работников».
- *«Климат развития»*. «Наша фирма – динамическое и креативное место работы. Ее лидеры воспринимаются как инноваторы, идущие на определенный риск. Фирма стремится

открыть новые горизонты и отыскать новые ресурсы. Поддерживается индивидуальная инициатива, готовность к изменениям и соревновательность».

- «*Климат внутренних процессов*». «Наша фирма — это набор хорошо построенных и эффективных процедур, процессов и структур. Ее лидеры — хорошие координаторы. Это позволило нам достичь стабильного делового климата».

- «*Климат рациональных целей*». «Наша организация сориентирована на престижный финансовый результат — прибыльность и продажи. Менеджмент поощряет достижение этих результатов всеми возможными средствами. К работникам предъявляются повышенные требования и поощряется внутреннее соревнование».

Мы проанализировали, как различные типы организационного климата связаны с такими практиками, как предоставление бесплатных обедов всем работникам и другими практиками, важными для функционирования производства, например, такими как соревнование между сменами за объемы продукции, ее качество, надежность, эффективность операций. В компаниях с «групповым климатом» отсутствовало соревнование между сменами или сравнительный анализ их деятельности проводился в относительно протяженные временные периоды (неделя, декада, месяц и даже квартал). В то же время в 50% компаний с «климатом развития» и в 53% компаний с «климатом внутренних процессов» имеется жесткое соревнование между сменами, а производительность и качество работы каждой смены анализируется ежедневно. Напомним, что ранее нами утверждалось, что не только оценки существующего организационного климата, но и направленность на удержание или изменение ситуации в сложившейся атмосфере в компании служат важными «паттернами поведения» как руководителей, так и всей компании (Gurkov and Settles, 2013).

Стало очевидным, что нынешний преобладающий климат в российских подразделениях ТНК — это «климат внутренних процессов», предполагающий хорошо структурированное предсказуемое производство с отлаженными процессами и рациональными целями — ростом технической эффективности и финансовой результативности. Рациональные цели такого климата хорошо согласуются с направленностью их руководителей, 85% из которых хотели бы, чтобы климат оставался тем же, что и сейчас. В то же время, «групповой климат» и «климат групповых процессов» слишком мягки для большинства руководителей российских подразделений ТНК. Руководители хотели бы видеть больший уровень предпринимательства в своих компаниях, инноваций (из «климата развития») или даже давление в сторону большей финансовой эффективности (из «климата рациональных целей»). Наблюдаемый организационный климат независим от отрасли промышленности, продолжительности работы предприятия, размера компании, пола респондента и его возраста, опыта работы как на данном предприятии, так и на других предприятиях ТНК. То же самое можно сказать и о желаемом климате, но с одним значимым исключением — только те руководители, которые предвидят заметное улучшение перспектив ведения бизнеса для своего рынка, рассматривают нынешний «групповой климат» в своей компании как желаемый в будущем.

Дискуссия

Мы представили обзор практик УЧР в российских производственных подразделениях ТНК накануне экономического шторма — резкого обесценения рубля и обмена санкциями между Западом и Россией. Ключевой вопрос состоит в том, насколько существующие повсеместные и специфические практики УЧР смогут помочь или помешать российским подраз-

делениям ТНК в их адаптации к новым экономическим реалиям. Мы выделили здесь четыре важных обстоятельства.

Первое. Одной из особенностей современного производства является его нацеленность на поиск дополнительных источников повышения эффективности, включающих регулярное обновление технологий. Обычно стремление удержать уровень производства, опираясь на меньшие издержки, должно приводить к снижению численности персонала. Подобная практика не может не вести к росту психологической напряженности среди работников и тревожности по поводу личных перспектив каждого из работающих на производстве специалистов. Даже в более спокойные времена работники пытаются постоянно держать в поле своего внимания тенденции рынка труда и могут быть обеспокоены любыми негативными трендами в этой сфере. Кроме того, лояльность работников собственному предприятию недостаточно высока, и они с тревогой, а не с оптимизмом, могут встречать любые технологические инновации. Постоянные трудовые контракты, гарантирующие работнику, относительно высокий уровень защищенности, вносят свою долю психологического благополучия в эту достаточно напряженную сферу взаимоотношений работников и работодателей.

Второе обстоятельство связано со значительной распространенностью в российских подразделениях международных компаний различных социальных бенефитов. Как правило, их стоимость для подразделения относительно невелика по сравнению с сопоставимыми финансовыми компенсациями. В то же время они призваны красноречиво свидетельствовать о значимости для предприятия каждого из его работников, вызывать чувство их сопричастности к делам всей компании. Многие из них создаются самими подразделениями и их службами и в достаточной степени компенсируют дополнительные усилия, прикладываемые работниками при освоении новых технологий.

Третье обстоятельство связано с относительной независимостью набора управленческих практик в области УЧР и проблемой осознанного изменения на предприятии организационного климата. При содержательном анализе тенденции к изменению типов организационного климата, наблюдающейся в условиях ужесточения внешних по отношению к предприятию обстоятельств, основной набор практик УЧР может оставаться относительно неизменным.

Наконец, *четвертое* обстоятельство можно считать прямым следствием принадлежности каждого из российских подразделений к какой-либо международной компании. Существование международной компании зачастую явление более длительное и устойчивое, чем круговерть российских экономических эволюций. Прекращение работы под эгидой одной международной промышленно-финансовой группы, как правило, имеет следствием продолжение работы под «крылом» другой корпорации, причем с еще более высокой результативностью. В таких условиях императив устойчивого развития, если угодно, высокой «робастности»³ предприятия, является ведущим. Эта ситуация мало похожа на жизнь российского предприятия, готового в любой момент к «оптимизации» численности работников, к банкротству и другим неожиданностям. Стабильно работающие предприятия не нуждаются в чрезмерной предприимчивости и независимости каждого руководителя, свободно оперирующего собственным фондом премирования и действующего по самостоятельно изобретаемым и изменяемым правилам или вовсе без оных. Здесь важнее регламенты и правила, обязательные к исполнению каждым из менеджеров и в чем то ограничивающие их фантазии. Это уменьшает их гибкость, но также уменьшает и вероятность управленческой ошибки. Это

³ Робастность — состояние, в котором характеристики технологии, процесса или процессов нечувствительны к воздействию дестабилизирующих факторов (*прим. ред.*).

увеличивает права работника, но также увеличивает и его чувство защищенности и сопричастности к работе как российского подразделения, так и компании в целом.

Пока не существует консенсуса во мнениях о перспективах российской экономики в 2015–2016 гг. Однако, имея в виду следующие обстоятельства: 1) падение цен на нефть (вместе с прибылью от добычи ресурсов), от которых зависят доходы государства на 50%; 2) обесценивание рубля по отношению к доллару и евро в конце 2014 г.; 3) двухзначную инфляцию на потребительском рынке в последние четыре месяца 2014 г. и четыре первых месяца 2015 г.; 4) резкое падение на отдельных рынках, в которых доминируют российские предприятия в составе западных корпораций (например, производство легковых автомобилей) — можно ожидать, что производство подразделений ТНК в России в 2015 г. будет развиваться в различных направлениях в зависимости от отрасли и сферы деятельности. Производственные подразделения, которые формируют основную часть затрат стоимости на внутреннем рынке (включая затраты на труд и на сырье), но экспортируют продукцию или прямо конкурируют с импортной продукцией, получают дополнительные преимущества в своей конкурентной позиции. Производственные подразделения, ориентированные на внутренний рынок и в значительной мере использующие импортное сырье и комплектующие материалы, также номинируемые в долларах (такие как сборка автомобилей или производство сока) *столкнутся со спадом в производстве*, связанным с ростом затрат и падением спроса. В обеих ситуациях возможно снижение затрат на персонал по отношению к общим операционным затратам. Конечно, многие подразделения ТНК, ориентирующиеся на внутренний рынок, где около 100% нынешней стоимости местного происхождения (как, например, в производстве строительных материалов) столкнутся с падением потребительского спроса без особых изменений в структуре затрат. Мы должны принять в расчет также ожидающееся сокращение бюджетов на здравоохранение и прогноз роста уровня безработицы.

Основываясь на утверждениях, сделанных выше, мы должны ожидать следующие направления развития практик УЧР в производственных подразделениях ТНК. Во-первых, доминирование бессрочных трудовых договоров не должно измениться. Как уже говорилось, бессрочные трудовые договора не противоречат значительным увольнениям или «бессрочным отпускам за свой счет». В то же время, поскольку быстрое расширение и рост уровня производства обычно ведет к заметным изменениям важных условий труда (рост интенсивности труда, ротация работников и т.п.), именно бессрочные трудовые договоры в наибольшей мере удобны для такой подвижности.

Во-вторых, мы не прогнозируем массового прекращения бесплатности питания работников на производстве и снижения частоты использования дополнительного медицинского страхования даже на тех предприятиях, которые столкнутся с ухудшением условий ведения бизнеса. В ситуации снижения качества услуг в государственных медицинских учреждениях дополнительное медицинское страхование может стать мощным средством повышения лояльности работников даже в случае снижения оплаты труда и средством поддержания трудовой морали у оставшихся работников в случае массовых увольнений, если они потребуются. То же относится и к бесплатному или субсидируемому питанию на производстве. Прекращение подобной практики может неблагоприятно повлиять на психологический настрой работников, издержки от чего могут заметно перекрыть экономию на продуктах и готовке.

Продолжение реализации других практик УЧР во многом будет зависеть от условий ведения бизнеса. У предприятий, в которых наблюдался заметный рост производства, наверняка может наблюдаться повышение уровня премирования по итогам года. Кроме

того, не исключено, что в ситуации открытия нового «окна возможностей», появившегося в результате снижения курса рубля и роста потребности в росте производительности труда работников, нельзя исключить и дополнительной премии по итогам 2015 г. А на тех предприятиях, где снизилась доля затрат на персонал в операционных расходах, можно ожидать более широкого использования других социальных бенефитов, например, дополнительного (добровольного) медицинского страхования для членов семей работников (мы уже говорили, что этот бенефит очень зависим от доли затрат на персонал в операционных затратах предприятия).

На предприятиях, которые столкнутся со снижением производства, будут наблюдаться различные эффекты. Во-первых, ряд компаний могут предложить своим работникам «последний ужин» в форме ежегодных бонусов в конце 2015 г. Однако мы не ожидаем, что доля таких предприятий будет значительной. Отсутствие ежегодных бонусов и ограниченные квартальные премии 2015 г. будет служить своего рода посланием работникам о том, что компания склонна экономить на затратах на труд, но сократить до минимума возможные увольнения.

Наиболее интересные изменения мы ожидаем в сфере организационного климата. В быстро изменяющихся условиях бизнес-среды, как позитивных, так и негативных, практически не останется шансов для сохранения расслабляющего «группового климата» или стабильного «климата внутренних процессов». Следовательно, станут более реализуемыми пожелания руководителей российских подразделений ТНК создать динамичные «климат рациональных целей» и «климат развития». Все это сделает работу менеджеров российских производственных подразделений ТНК более сложной, но разнообразной.

Заключение, ограничения и приглашение к последующему исследованию

Мы представили обзор практик УЧР, получивших распространение на российских подразделениях ТНК и сделали ряд предположений о дальнейшем развитии событий на данных предприятиях. Наше исследование, однако, имело ряд ограничений. Так, число респондентов было невелико, и поэтому частично мы не представили здесь результаты, которые не имели статистической значимости при таком размере выборки. Более обширное исследование может выявить дополнительные значимые факторы.

Необходимо подчеркнуть, что значительное изменение условий ведения бизнеса не есть нечто уникальное. Можно вспомнить кризис в Юго-Восточной Азии в 1997 г. или регулярные дефолты в Аргентине, а также глобальный финансовый кризис 2008–2009 гг. Наблюдение за поведением ТНК в подобных условиях полезно для формирования такой системы УЧР, которая была бы не только эффективной, но и устойчивой. Мы приглашаем исследователей к совместным исследовательским проектам. Дальнейшие исследования надежности систем УЧР в производственных подразделениях ТНК может внести вклад в развитие теории и в формирование нетривиальных предложений относительно управления, полезных как менеджерам, так и политикам.

Литература

Гурков, И. (2013). Опыт российских производственных подразделений западных корпораций: условия формирования и поддержания эффективных инновационных рутин. *ЭКО*, 6, 112–131.

- Гурков, И.Б., Зеленова, О.И., Саидов, З.Б., Гольдберг, А.С. (2009). Система управления персоналом на российских фирмах в зеркале международного сравнения. *Мир России: Социология, этнология*, 18(3), 132–150.
- Гурков, И.Б., Моргунов, Е.Б. (2015). Переезд производства. Момент истины, или Как работникам был предоставлен почти целый год, чтобы определиться со своим решением о переезде производства. *Управление персоналом*, 12(328), 37–46.
- Гурков, И.Б., Моргунов, Е.Б. (2014а). Российский работник на зарубежном предприятии: опыт Подмосквья. *Управление персоналом*, 9, 47–54.
- Гурков, И.Б., Моргунов, Е.Б. (2014б). Как живете-можете, российские иностранные компании. *Управление персоналом*, 21, 43–50.
- Гурков, И.Б., Коссов, В.В., Моргунов, Е.Б., Саидов, З.Б. (2014). *Российские обрабатывающие производства зарубежных корпораций: глобальные управленческие практики и воздействие на местные институты: доклад к XV Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 1–4 апреля 2014 г. М., ИД НИУ ВШЭ.*
- Корогодский, А.А. (2015). Технологическая отсталость — в головах людей. *ЭКО*, 4, 5–13.
- Burton, R., Obel, B., DeSanctis, G. (2011). *Organizational Design*. 2nd ed. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Fey, C., Bjorkman, I. (2001). The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 59–75.
- Gurkov, I. (2013). Why some Russian industrial companies innovate regularly: Determinants of firms' decisions to innovate and associated routines. *Journal for East European Management Studies*, 18(1), 66–96.
- Gurkov, I.B. (2014). *Human Resource Management in Russian Manufacturing Subsidiaries of Multinational Corporations*. Working papers by NRU Higher School of Economics. Series MAN "Management". No. WP BRP 28/MAN/2014.
- Gurkov, I.B. (2014). Management practices in Russian manufacturing subsidiaries of foreign multinational corporations: challenging some beliefs about contemporary Russian industrial management. *Post-Communist Economies*, 26(2), 220–240.
- Gurkov, I., Morgunov, E., Settles, A., Zelenova, O. (2014). HRM in Russia Over a Century of Storm and Turmoil — A Tale of Unrealized Dreams. In B. Kaufman (Ed.) *HRM History Across the Nations*. Cheltenham, Edward Elgar Press. (363386).
- Gurkov, I.B., Filippov, S. (2013). Innovation Processes in the Russian Manufacturing Subsidiaries of Multinational Corporations: An Integrated View from Case Studies. *Journal of East-West Business*, 19(4), 260–290.
- Gurkov, I.B., Kossov, V.V. (2014). Combining Contemporary and Soviet-Era Management Practices to Achieve Excellence at Knauf CIS. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(6), 21–34.
- Gurkov, I.B., Kossov, V.V., Filippov S. (2013). Management Practices in Russian Multinational Subsidiaries: The Case of KNAUF CIS. *Working papers by NRU Higher School of Economics. Series MAN "Management"*, 13.
- Gurkov, I., Settles, A. (2013). A Dominant Archetype of the HRM System in Russian Industrial Companies in Post-Recession Times. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3630–3643.
- Gurkov, I.B., Zelenova, O. (2011). Human resource management in Russian companies. *International Studies of Management & Organization*, 41(4), 65–78.
- Gurkov, I., Zelenova, O., & Saidov, Z. (2012). Mutation of HRM practices in Russia — An application of CRANET Methodology. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1289–1302.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Human Resource Management Practices in Russian Manufacturing Subsidiaries of Multinational Corporations in 2014

Igor GURKOV

National Research University Higher School Of Economics, Moscow, Russia

Evgeniy MORGUNOV

Moscow School of Social and Economic Science, Moscow, Russia

Abstract. *Purpose.* The paper seeks to identify the “universal” HRM practices employed in Russian subdivisions of multinational corporations, before or in the beginning of the “cooling economic climate” in 2014-2015 years. Also the paper aims to identify the type and factors of HRM variability within local divisions. *Methodology.* The paper uses a sample of 52 leaders (85% men and 15% of women aged 32 to 67 years, with managerial experience more than three years), from the various type of multinational business (food industry, chemical industry, engineering, building & construction materials). ANOVA were conducted to test hypotheses. *Results.* The variability of HRM practices is quite low within observed local divisions. There are some general (universal) characteristics of HRM: the predominance of open-ended employment contracts; annually payable “thirteenth salary”; paid (fully or partially) voluntary health insurance; free or subsidized food during workday. However, there are significant differences in the amount of annual reward and the prevalence of the certain type of social benefits. Moreover, there are significant differences found in the respondent perception of organizational climate. *Conclusions.* The data suggest that a possible worsening of business conditions for foreign corporations will lead to a drastic change in the existing system of HRM in their Russian departments than gradual. *Originality.* The study represents the first description of the features of HRM practices in the Russian divisions of foreign corporations according to the survey of executives.

Keywords: manufacturing; multinational corporations; human resource management; organizational routines.

References

- Burton, R., Obel, B., DeSanctis, G. (2011). *Organizational Design*. 2nd ed. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Fey, C., Bjorkman, I. (2001). The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 59-75.
- Gurkov, I. (2013). Opyt rossiiskikh proizvodstvennykh podrazdelenii zapadnykh korporatsii: usloviya formirovaniya i podderzhaniya effektivnykh innovatsionnykh rutin [Experience of Russian production units of western corporations: conditions of formation and maintenance of effective and innovative routines]. *EKO*, 6, 112-131.

- Gurkov, I. (2013). Why some Russian industrial companies innovate regularly: Determinants of firms' decisions to innovate and associated routines. *Journal for East European Management Studies*, 18(1), 66–96.
- Gurkov, I.B. (2014). Management practices in Russian manufacturing subsidiaries of foreign multinational corporations: challenging some beliefs about contemporary Russian industrial management. *Post-Communist Economies*, 26(2), 220–240.
- Gurkov, I.B. (2014). Human Resource Management in Russian Manufacturing Subsidiaries of Multinational Corporations. *Working papers by NRU Higher School of Economics. Series MAN "Management"*. No. WP BRP 28/MAN/2014.
- Gurkov, I., Morgunov, E., Settles, A., Zelenova, O. (2014). HRM in Russia Over a Century of Storm and Turmoil — A Tale of Unrealized Dreams. In B. Kaufman (Ed.) *HRM History Across the Nations*. Cheltenham, Edward Elgar Press. (363–386).
- Gurkov, I., Settles, A. (2013). A Dominant Archetype of the HRM System in Russian Industrial Companies in Post-Recession Times. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3630–3643.
- Gurkov, I., Zelenova, O., & Saidov, Z. (2012). Mutation of HRM practices in Russia — An application of CRANET Methodology. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1289–1302.
- Gurkov, I.B., Filippov, S. (2013). Innovation Processes in the Russian Manufacturing Subsidiaries of Multinational Corporations: An Integrated View from Case Studies. *Journal of East-West Business*, 19(4), 260–290.
- Gurkov, I.B., Kossov, V.V., Filippov S. (2013). Management Practices in Russian Multinational Subsidiaries: The Case of KNAUF CIS. *Working papers by NRU Higher School of Economics. Series MAN "Management"*, 13.
- Gurkov, I.B., Kossov, V.V., Morgunov, E.B., Saidov, Z.B. (2014). *Rossiiskie obrabatyvayushchie proizvodstva zarubezhnykh korporatsii: global'nye upravlencheskie praktiki i vozdeistvie na mestnye instituty* [Russian manufacturing production of foreign corporations: global management practices and the impact on local institutions]: doklad k XV Aprel'skoi mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii po problemam razvitiya ekonomiki i obshchestva, Moskva, 1–4 aprelya 2014 g. M., ID NIU VShE.
- Gurkov, I.B., Morgunov, E.B. (2014a). Rossiiskii rabotnik na zarubezhnom predpriyatii: opyt Podmoskov'ya [Russian workers in the foreign company: experience of Moscow region]. *Upravlenie personalom*, 9, 47–54.
- Gurkov, I.B., Morgunov, E.B. (2014b). Kak zhivete–mozhet, rossiiskie inostrannye kompanii? [How can you live, Russian foreign companies?]. *Upravlenie personalom*, 21, 43–50.
- Gurkov, I.B., Morgunov, E.B. (2015). Pereezd proizvodstva. Moment istiny, ili Kak rabotnikam byl predostavlenn pochtii tselyi god, chtoby opredelit'sya so svoim resheniem o perezde proizvodstva [Moving production. The Moment of Truth, or How an employee has been granted almost a year to determine its decision to move production]. *Upravlenie personalom*, 12(328), 37–46.
- Gurkov, I.B., Zelenova, O.I., Saidov, Z.B., Gol'dberg, A.S. (2009). Sistema upravleniya personalom na rossiiskikh firmakh v zerkale mezhdunarodnogo sravneniya [The system of personnel management in the Russian firms in the mirror of international comparisons]. *Mir Rossii: Sotsiologiya, etnologiya*, 18(3), 132–150.
- Gurkov, I.B., Kossov, V.V. (2014). Combining Contemporary and Soviet-Era Management Practices to Achieve Excellence at Knauf CIS. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(6), 21–34.
- Gurkov, I.B., Zelenova, O. (2011). Human resource management in Russian companies. *International Studies of Management & Organization*, 41(4), 65–78.
- Korogodskii, A.A. (2015). Tekhnologicheskaya otstalost' — v golovakh lyudei [Technological backwardness is in the minds of people]. *EKO*, 4, 5–13.