

## **ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ И ПРИМЕНЕНИЯ ПРОГРАММ РЕЛОКАЦИИ В ПРАКТИКЕ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ**

Рынок труда современной России характеризуется двумя противоречивыми тенденциями: высоким уровнем безработицы и кадровым голодом. В существующих условиях повышается практический и теоретический интерес к процессам управления трудовой мобильностью персонала, как одному из элементов перераспределения человеческих ресурсов и решения проблем нехватки квалифицированных кадров в ряде регионов страны на предприятиях. Термин «релокация» для России сравнительно новый. Релокация в самом общем виде представляет собой смену места жительства в связи получением выгодного предложения о работе. В теории и практике западных стран под релокацией, в первую очередь, рассматривают мобильность именно высококвалифицированных специалистов, поэтому обычно релокация носит точечный характер. В практике российских компаний существует своя специфика разработки и применения процессов релокации персонала.

Применение и развитие программ релокации характерно для российских компаний, осуществляющих свою деятельность на международном рынке. В большинстве случаев формирование таких программ связано с процессами интернационализации человеческих ресурсов компании и направлено на формирование мультикультурного персонала. Эта тенденция наиболее наглядно прослеживается в изменении доли иностранных сотрудников в общей численности персонала международных компаний [6, 10].

Что касается российских компаний, доля иностранных работников в их штате на много ниже их мировых конкурентов.

В таблице 1 представлены данные о доле иностранных работников и индексе транснационализации российских ТНК, 2010–2011г.г.

Как видно из данных таблицы доля иностранных работников в российских ТНК не превышает 22 % (Evraz Group SA), минимальной долей обладает Русал, у которого она составляла в 2011 году 9,8%.

Таблица 1

**Доля иностранных работников и индекс транснационализации российских ТНК, 2010–2011гг.**

№ п/п	Компания	Доля иностранных работников, %		Индекс транснационализации	
		2010	2011	2010	2011
1.	Лукойл	15,1	-	42,0	-
2.	Evraz Group SA	22	22	46,7	43,4
3.	Северсталь	16,6	16,6	38,6	23,2
4.	Вымпелком Ltd	23,7	-	27,4	-
5.	Sistema JSFC	13,8	13,6	12,8	11,1
6.	Mechel ОАО	10,4	12,4	32,5	33,2
7.	Русал	12,3	9,8	36,1	35,7

Рассчитано на основе UNCTAD: Web table 29. The top 100 non-financial TNCs from developing and transition economies, ranked by foreign assets, 2011 a; Web table 29. The top 100 non-financial TNCs from developing and transition economies, ranked by foreign assets, 2010 a.

При этом и индекс транснационализации российских ТНК невысок. Он не превышает 43%.

Стоит отметить, что на современном этапе практически все российские ТНК, как и большинство отечественных компаний, направленных на развитие, осуществляют совершенствование системы управления человеческими ресурсами. Основной вопрос заключается в том, насколько в данном процессе учитывают тенденции интернационализации человеческих ресурсов. На сегодняшний момент именно формирование и реализация программ релокации персонала является реакцией компаний на данную тенденцию.

Примечательно, что до недавнего времени формирование программ релокации было направлено только на привлечение иностранных специалистов.

Специалисты в области управления человеческими ресурсами выделяют ряд преимуществ, которые получает компания при формировании мультикультурного персонала и привлечении иностранных специалистов.

Обосновывая формирование мультикультурного персонала, специалисты выделяют следующие основные преимущества:

1. Увеличение способности отвечать культурным предпочтениям местных рынков.
2. Возможность нанимать работников из различных национальных основ и господствующих элит страны.
3. Сокращение издержек за счет приносимой прибыли вовлеченными менеджерами из других стран.
4. Улучшение принятия решений за счет более широких перспектив и критического анализа.
5. Увеличение творческого потенциала через различие перспектив и меньшее сосредоточение на подчинении.
6. Увеличение организационной гибкости и ответственность за преумножение спроса и изменение окружающей среды.
7. Увеличение источников информации и возможностей к ее восприятию, обработке и на этой основе оптимизация принятия решений.
8. Возможность нанимать более дешевую рабочую силу [6].

К отрицательным аспектам привлечения иностранных специалистов относят:

1. Затраты. Привлечение сотрудника-экспата требует высоких затрат:
  - для привлечения специалиста необходимо предложить более высокую оплату труда, чем на старом месте;
  - затраты на оплату жилья, корпоративный автомобиль, транспортные расходы на переезд, оплату устройства членов семьи и т.п.;

- оплата и затраты времени на регистрацию экспата, получения всех необходимых документов.

2. Менталитет. Большинство иностранных топ-менеджеров не знают русский язык и не знакомы хорошо с русской культурой. Возможно возникновение трудностей в применении бизнес-моделей и коммуникаций на работе [1].

Как видно из вышеперечисленных положительных аспектов привлечения экспатов больше чем отрицательных, что, конечно же, не отменяет сложностей их привлечения. При этом, по мнению специалистов, в компаниях, которые привлекают западных специалистов ежегодный прирост оборота составляет от 30–45%. [1,6].

Одним из примеров привлечения иностранных специалистов является компания ОАО «Северсталь» – транснациональная компания, которая активно развивает операции в новых регионах. В этой связи актуальны такие задачи, как повышение мобильности персонала, его эффективная адаптация к работе в различных условиях, а также интеграция персонала новых активов. В 2011 году сформирован список вакансий для новых проектов. На основе анализа лучших практик российских и международных компаний разработан перечень мероприятий по развитию, мобильности и адаптации команд для работы на новых проектах.

В 2009 году ОАО «Северсталь» прекратило приём на работу мигрантов из СНГ. Это было связано с акциями протеста профсоюзов в Костомукше и прокурорской проверкой. Иностранные работники, составлявшие менее 1% общей численности работников «Карельского окатыша» (29 человек), завершили выполнение подрядных работ в июле 2010 года. Процедуры по сокращению численности штатов ОАО «Карельский окатыш», проведённые с начала 2009 года в рамках антикризисной программы с соблюдением всех норм трудового законодательства и законодательства о занятости населения, затронули 1,5% работников предприятия (44 человека) [5].

При этом компания не отказалась от привлечения высококвалифицированных иностранных специалистов. В 2010 г. численность иностранных работников ОАО «Северсталь» составляла 14100 чел., при общей численности работников 84891 чел. В 2011 г. численность иностранных работников составляла 11557 чел., при общей численности персонала 69583 чел. [8, 9]. Как видно произошло сокращение численности иностранных работников на 2543 чел., при сокращении общей численности работников предприятия на 15308 чел.

В рамках развития своей зарубежной деятельности, расширения иностранных активов и формирования эффективной кадровой политики ОАО «Северсталь» не прекращает привлечение иностранных квалифицированных специалистов.

Одним из основных органов управления предприятия является совет директоров. Совет директоров ОАО «Северсталь» отвечает за общее руководство деятельностью компании, а также обеспечивает эффективный контроль за финансовой и хозяйственной деятельностью. Главной целью совета является внедрение такой системы управления, которая обеспечила бы повышение рыночной стоимости акций компании в средне- и долгосрочной перспективе.

При этом в состав совета директоров ОАО «Северсталь» входят 5 иностранцев, при общей численности совета директоров 10 чел., т. е. иностранные представители составляют 50% совета директоров. Стоит отметить, что в составе комитета по кадрам и вознаграждениям предприятия двое из трех входящих в него – иностранцы и именно иностранец является председателем данного совета. В комитет по охране здоровья, безопасности труда и охране окружающей среды входят два иностранца, из пяти участников совета, опять же под председательством иностранца. В комитете по аудиту предприятия состоят только иностранцы.

Что касается руководства ОАО «Северсталь», то в его составе только три иностранных руководителя: Агнес Риттер – директор по производству и технологии ОАО «Северсталь»; Сайкат Дэй –

генеральный директор «Северсталь Северная Америка»; Линн Шэнкс – генеральный директор и Президент PBS Coals. В общей численности руководителей предприятия иностранные работники составляют 16,7%, что, на наш взгляд, достаточно большая доля для российских компаний. Стоит отметить, что в сентябре 2013 году Сайкат К. Дей сменил на посту генерального директора «Северсталь Северная Америка» Сергея Кузнецова [2].

В 2013 г. ЗАО Эр Ликид Северсталь, совместное предприятие Air Liquide и ведущей российской металлургической компании ОАО «Северсталь», созданное в 2005 году, подало 2 заявки на рабочие места, на которые предполагается привлечение иностранных работников:

- менеджер;
- директор технический.

Размер оплаты труда технического директора составлял 80000 руб., требованиями к кандидату являлись высшее профессиональное образование, опыт работы более 5 лет.

Размер оплаты труда менеджера – 50000 руб. Требованиями к кандидату являлись среднее образование, опыт работы более 5 лет. Предоставлялась оплата аренды квартиры и обязательное медицинское страхование, добровольное медицинское страхование [7].

Как видно из вышеизложенного ОАО «Северсталь» и его дочерние предприятия осуществляют привлечение иностранных специалистов. Рассмотрим причины и основные проблемы, связанные с привлечением иностранных специалистов на предприятия.

Обеспечение бизнеса высококвалифицированным персоналом, разделяющим ценности компании, – один из ключевых факторов успешного достижения целей ОАО «Северсталь». В 2011 году в Компании реализован ряд мероприятий, нацеленных на повышение эффективности и оперативности привлечения новых сотрудников, в том числе внедрены электронные инструменты поиска кандидатов, разработан проект «Наша команда», направленный на создание

системы подбора новых специалистов по рекомендации собственных сотрудников. Развивалась программа укрепления репутации компании как работодателя. Среди приоритетов этой программы – повышение привлекательности компании для экспертов в основных предметных областях, молодых специалистов, специалистов по внедрению информационных технологий [2].

В ОАО «Северсталь» сформирована и развивается программа адаптации новых сотрудников, направленная на закрепление в коллективе, достижения высокого уровня эффективности в короткие сроки.

На сегодняшний день тенденции в формировании и развитии процессов релокации российских компаний меняются. В современных условиях компании реализуют программы релокации отечественных специалистов в другие города, регионы и страны.

Известным примером служит перемещение офиса компании «Газпром нефть» из Москвы в Санкт-Петербург. Релокация осуществлялась на территории России, но в силу определенных проблем (по статистическим данным) более половины сотрудников предпочли уйти из компании, отказавшись от переезда [10].

Другим примером, является перевод офиса «ЛУКОЙЛ Оверсиз» в Дубай. Решение о переводе офиса было принято в конце 2012 года. Основной целью перевода офиса являлось приближения центра управления к стратегическим активам в Ираке и Узбекистане.

При реализации данного проекта релокации количество сотрудников, не пожелавших переезжать, составило менее 10%, а с учетом того факта, что не имеющие возможности переезда были трудоустроены в компаниях Группы «ЛУКОЙЛ», потери составили не более 6% [4].

В своем интервью начальник управления по работе с персоналом и организационному развитию, И. Губарева, заявила: «Положительная реакция сотрудников на предложение компании переехать явилась результатом сформированной на протяжении

последних 12 лет корпоративной культуры, в основе которой лежит концепция высокой мобильности персонала. Уже при трудоустройстве в Корпоративный сервисный центр «ЛУКОЙЛ Оверсиз» все сотрудники понимали, что московский офис не будет их постоянным местом работы. Мобильность, одна из реалий любой глобальной международной компании, стала нормой и для нас и изменила нашу ментальность, сделала людей более гибкими и адаптивными к изменениям. В момент, когда компания объявила о необходимости переезда, большинство сотрудников без колебаний приняли решение ехать. Успешное осуществление переезда подтверждает, что успех зависит от умения работать в команде и нести совместную ответственность за достижение результата» [4].

Еще одной тенденцией в формировании программ релокации является ее применение к внутриотраслевой ротации персонала.

В основу программы релокации персонала ОАО «ТВЭЛ», входящей в состав Госкорпорации «Росатом», заложена программа внутриотраслевой ротации персонала. Основная цель программы состоит в сохранении кадрового потенциала предприятия и обеспечении социальной стабильности в регионах присутствия предприятия. Это достаточно актуально в связи с тем, что кадровая политика предприятия направлена на оптимизацию численности персонала предприятий входящих в состав ОАО «ТВЭЛ».

В отношении формирования системы релокации квалифицированных работников и специалистов необходимо отметить ряд аспектов. В соответствии с основными целями кадровой политики предприятия, как сохранения кадрового потенциала, так и обеспечении социальной стабильности в регионах присутствия предприятия, ОАО «ТВЭЛ» может формировать кадровый резерв для релокации из числа работников намеченных к сокращению и уже сокращенных.

В Свердловской области на предприятиях ТК «ТВЭЛ» ротировано и прошли релокацию 2 человека, что составляет 12% местного населения руководящего состава [3].

В Московской области, Владимирской области, Новосибирской области и Красноярском крае ротировано из других регионов и прошли релокация по одному руководителю, что составляет от 5% до 9% местного населения в составе руководства.

В первую очередь программа релокации персонала ОАО «ТВЭЛ» направлена на максимально эффективное использование профессиональных компетенций высококвалифицированных работников. Данный аспект учитывает работников, которые высвобождаются в процессе реализации организационно-технических мероприятий, которые направлены на снижение трудовых затрат. Кроме того в данном аспекте учитываются и работники, которые находятся в кадровом резерве предприятия. Релокация данной группы работников, повысит эффективность управления кадровым потенциалом предприятия, но при этом, стоит отметить, что она будет более затратной.

Реализация первой задачи, автоматически подразумевает постановку такой задачи, как обеспечение устойчивого уровня социальной защищенности работников, которые находятся под риском увольнения. Данный аспект отражает определенную степень социальной ответственности ОАО «ТВЭЛ».

Основным аспектом обеспечения устойчивого уровня социальной защиты работников выражается в оказании помощи в трудоустройстве работников в структурных подразделениях общества, а также оказании содействия в трудоустройстве работников в других обществах, входящих в контур управления топливной компании, отрасли, региона [3].

К конкретным задачам формирования и развития программы релокации предприятия можно отнести проведение необходимого для

участия в программе релокации объема мероприятий по переобучению и переподготовке работников.

Обобщая все вышеизложенное можно определить три основные тенденции формирования и развития процессов релокации в практике управления человеческими ресурсами российских компаний.

В первую очередь формирование и развитие процессов релокации на отечественных предприятиях реализуется в рамках формирования мультикультурного персонала, что соответствует общемировым тенденциям. Данная практика позволяет компаниям получать дополнительные преимущества при использовании квалифицированных человеческих ресурсов и способствует вовлеченности в международный бизнес.

Второй тенденцией является перемещение отечественных специалистов в другие страны и регионы. Формирование и реализация программ релокации, в соответствии с данной тенденцией, достаточно сложный и новый для российских компаний процесс. На ряду с проблемами затрат на релокацию персонала, компании сталкиваются с проблемами низкой трудовой мобильностью персонала. Эффективность данных программ, на наш взгляд, может являться одним из показателей эффективности системы управления человеческими ресурсами компании.

Третьей тенденцией процессов релокации является реализация программ релокации персонала на основе внутриотраслевой ротации персонала. Данные программы направлены на сохранение кадрового потенциала предприятия и обеспечение социальной стабильности в различных регионах страны. Реализация данных программ является актуальной в условиях, когда кадровая политика компании направлена на оптимизацию численности персонала.

В современных условиях релокация является одним из наиболее эффективных решений проблемы нехватки квалифицированных кадров, которая характерна для России, особенно для определенных регионов. Релокация специалистов позволяет решить многие

проблемы найма и кадрового дефицита, но при этом является достаточно сложным и затратным процессом для предприятия.

### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:**

- 1. Денисов А., Деч Д.** Приключения иностранцев в России, или Берем на работу экспата / Всё для кадровика, 2011– <http://hr-portal.ru/>
- 2.** Официальный сайт ОАО Северсталь – <http://www.severstal.ru/>
- 3.** Официальный сайт ОАО «ТВЭЛ» – <http://tvel2012.ru/>
- 4.** «Пример для учебников по бизнесу». Нефтяные ведомости. Корпоративное издание «ЛУКОЙЛ ОВЕРСИЗ». 27/12/2013 № 25 (273). 27/12/2013. [www.lukoil-overseas.ru](http://www.lukoil-overseas.ru)
- 5.** "Северсталь" отказалась от мигрантов. <http://newsland.com/>
- 6. Счисляева Е.Р., Арфае А.В., Гарбузюк И.В.** Управление человеческими ресурсами предприятия в условиях интернационализации (интернационализация человеческих ресурсов) (монография). – СПб: Изд-во Политех. ун-та, 2010 – 185 с.
- 7.** Уточненные сведения о рабочих местах, на которые предполагается привлечение иностранных работников в 2013 году в Вологодской области. [www.rostrud.ru](http://www.rostrud.ru)
- 8.** World Investment Report 2013: Annex Tables UNCTAD: Web table 28. The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets, 2012 a; Web table 28. The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets, 2011 a. – [unctad.org](http://unctad.org)
- 9.** World Investment Report 2012: Annex Tables 2012 UNCTAD: Web table 29. The top 100 non-financial TNCs from developing and transition economies, ranked by foreign assets, 2011 a; Web table 29. The top 100 non-financial TNCs from developing and transition economies, ranked by foreign assets, 2010 a.- [unctad.org](http://unctad.org)
- 10.** <http://hrpuls.ru/> Релокация в рамках компании. Пульс кадровой индустрии.