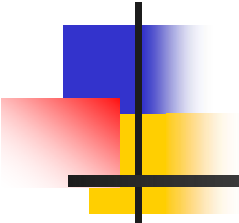


ПРОВЕДЕНИЕ РОССИЙСКОЙ ЧАСТИ МЕЖДУНАРОДНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ CRANET



**Гурков Игорь Борисович, профессор кафедры ОСМ,
д.э.н. – руководитель проекта**

Участники проекта:

к.э.н. Зеленова Ольга Игоревна

Гольдберг Аркадий Станиславович

Мутовин Александр Анатольевич

Саидов Закир



CRANET

- Cranfield Network on Comparative Human Resource Management (CRANET)
- Международное исследование, проводимое Крэнфилдской школой менеджмента (Великобритания) с 1989 г.
- Охватывает около 40 стран, включая Россию
- Считается самым полным и представительным *независимым* обзором практик и технологий управления человеческими ресурсами в мире

СТРАНЫ – УЧАСТНИЦЫ CRANET-2005 (с количеством респондентов)



Австралия (259)	Испания (158)	Тунис (189)
Австрия (270)	Италия (117)	Турция (171)
Бельгия (230)	Канада (456)	Turkish Cypriot Community (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)	

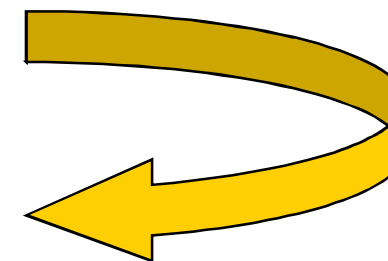
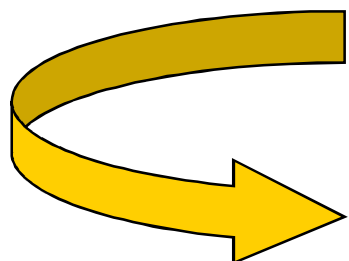
ОБЩЕЕ ЧИСЛО РЕСПОНДЕНТОВ CRANET-2005

Страны ЕС (18)
4886 компаний

Страны Европы – не ЕС (6)
1143 компании

7914 компаний

Другие страны мира (8)
1885 компаний





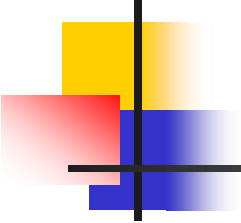
ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

- Проведение опроса руководителей кадровых служб российских компаний по методике CRANET и включение полученных данных в общую базу CRANET Survey on Comparative Human Resource Management



НОВИЗНА РАБОТЫ

- Впервые для исследования российской практики управления человеческими ресурсами использована запатентованная, многократно апробированная и высоко валидная методология исследования
- Впервые возникает возможность методически и статистически обоснованных международных сравнений российской практики УЧР в широком диапазоне стран, в том числе стран Восточной Европы и стран с переходными и развивающимися экономиками



МЕТОД ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

- Стандартизованный анкетный опрос
- Респонденты – директора по персоналу или руководители кадровых служб организаций
- Общее количество показателей анкеты – 64



СТРУКТУРА АНКЕТЫ

Блок 1. Деятельность в области
управления персоналом в организации

Блок 2. Практики набора персонала

Блок 3. Развитие сотрудников

Блок 4. Компенсация и льготы

Блок 5. Трудовые отношения и
коммуникации

Блок 6. Информация об организации



ОБЪЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

- **56** российских компаний
- Численность персонала:
 - до 100 чел. – **25 компаний** (44,6%)
 - от 100 до 1000 чел. – **22 компании** (39,3%)
 - от 1000 до 5000 чел. – **5 компаний** (8,9%)
 - более 5000 чел. – **4 компании** (7,2%)

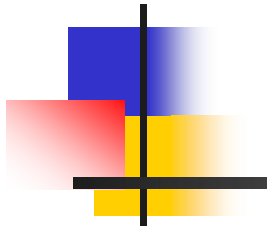
ОТРАСЛЕВАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИЙ

Банки, финансы, страхование, бизнес-услуги	13 (23,2%)
Розница и дистрибуция, гостиничное хозяйство, общественное питание, ремонтные услуги	10 (17,9%)
Транспорт и связь	6 (10,7%)
Пищевая промышленность, легкая, целлюлозно-бумажная и полиграфическая, производство резиновых изделий и пластмасс и т.д.	5 (8,9%)
Услуги здравоохранения	5 (8,9%)
Иные услуги (телевидение, исследования, благотворительность и т.д.)	5 (8,9%)

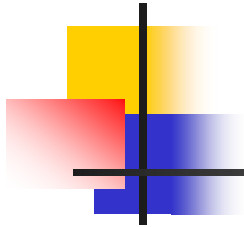
ОТРАСЛЕВАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИЙ (продолжение)

Металлургия, машиностроение, электротехника и инструментальная отрасль, производство офисного и компьютерного оборудования	3 (5,4%)
Энергетика и водоснабжение	2 (3,6%)
Личные услуги, обеспечение прислужгой и сфера развлечений	2 (3,6%)
Авиационная промышленность	1 (1,8%)
Химическая промышленность, добыча и переработка неэнергетических минералов	1 (1,8%)
Образование (включая высшее)	1 (1,8%)
Социальное обеспечение	1 (1,8%)

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ



НАЛИЧИЕ В КОМПАНИИ HR СЛУЖБЫ

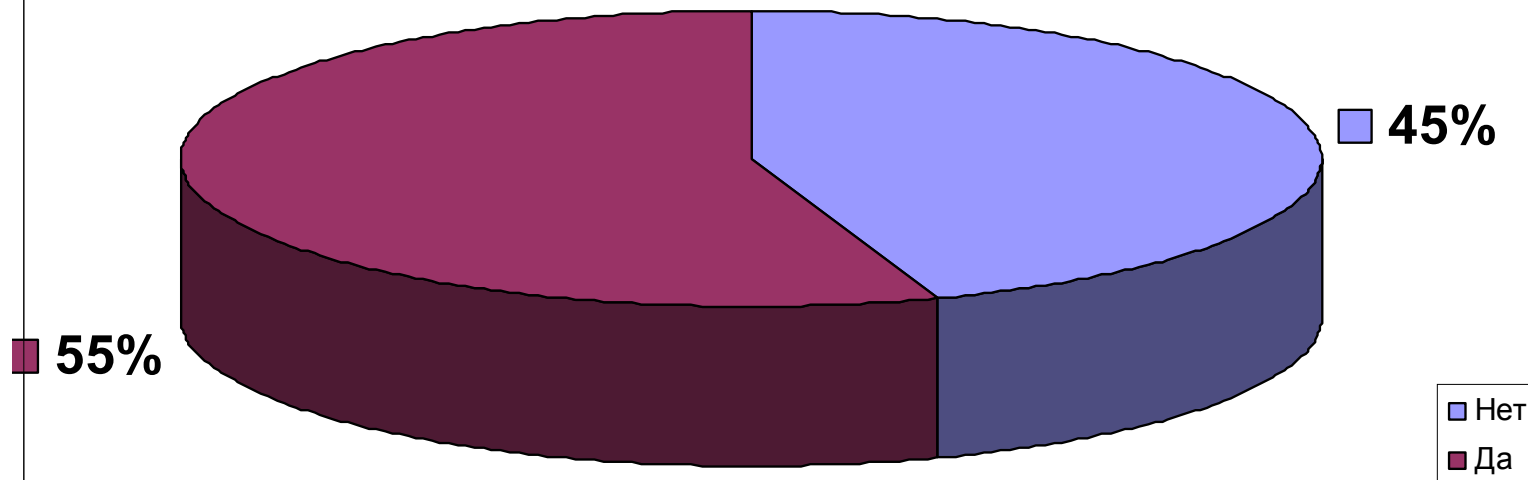


Есть ли в компании служба персонала?



РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ HR СЛУЖБЫ В КОМПАНИИ

Входит ли ответственный за работу с персоналом в орган руководства компанией?



НАИБОЛЕЕ ВОСТРЕБОВАННЫЕ АУТСОРСИНГОВЫЕ УСЛУГИ В СФЕРЕ УЧР

Количество отметивших
(%)

Обучение и развитие	34 (60,8%)
Набор персонала	28 (50%)
Информационное обеспечение УЧР	18 (32,1%)
Отбор персонала	12 (21,4%)
Расчет и выплата зарплаты	11 (19,7%)
Пенсионные расчеты и выплаты	8 (14,2%)
Социальные льготы	7 (12,5%)
Сокращение персонала	6 (10,7%)
Ответы на текущие запросы персонала	5 (9%)

НАЛИЧИЕ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ ПРАВИЛ И ДОКУМЕНТОВ

	Имеется в письменном виде	Имеется не в письменном виде
Стратегия бизнеса	38 (67,9%)	13 (23,2%)
Формулировка миссии	34 (60,7%)	16 (28,6%)
Свод корпоративных ценностей	29 (51,8%)	13 (23,2%)
Политика внутрикорпоративных коммуникаций	17 (30,4%)	19 (33,9%)
Стратегия УЧР	13 (23,2%)	21 (37,5%)
Кодекс КСО	13 (23,2%)	15 (26,8%)
Этический кодекс	11 (19,6%)	17 (30,4%)
Положение о найме на работу лиц разной этнической принадлежности	8 (14,3%)	5 (8,9%)

УЧАСТИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ HR СЛУЖБЫ В РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА КОМПАНИИ

С самого начала разработки	26 (46,4%)
В ходе последующих совещаний	9 (16,1%)
В ходе реализации	7 (12,5%)
Не принимает участия	9 (16,1%)

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПОЛИТИКУ В СЛЕДУЮЩИХ НАПРАВЛЕНИЯХ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Функции УЧР	HR отдел	HR отдел + линейные руковод.	Линейные руковод. + HR отдел	Линейные руковод.
Зарплата и премии	6 (10,7%)	12 (21,4%)	11 (19,6%)	25 (44,6%)
Набор и отбор	5 (8,9%)	22 (39,3%)	10 (17,9%)	19 (33,9%)
Обучение и развитие	3 (5,4%)	23 (41,1%)	7 (12,5%)	20 (35,7%)
Трудовые отношения и работа с профсоюзами	18 (32,1%)	13 (23,2%)	–	22 (39,3%)
Сокращение / увеличение численности персонала	6 (10,7%)	17 (30,4%)	13 (23,2%)	20(35,7%)

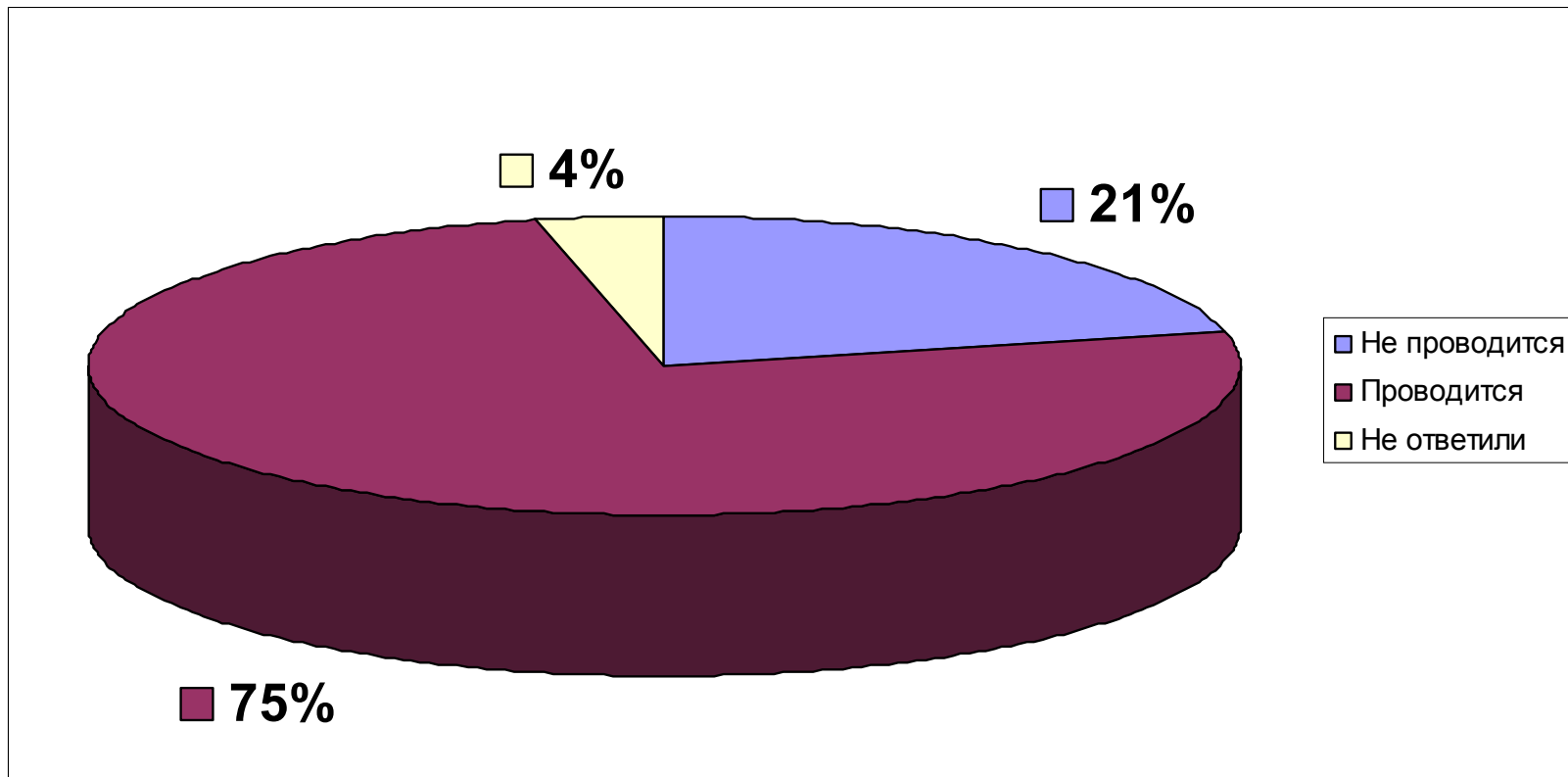
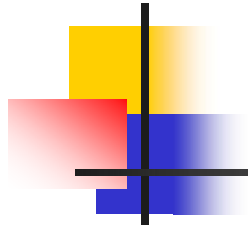
ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧР

Единая автономная информационная система УП	11 (19,6%)
Набор отдельных инструментов (система набора персонала, оценки результативности)	10 (17,9%)
Система, интегрированная в общую информационную систему управления компанией	6 (10,7%)
Нет компьютеризированной системы УЧР	23 (41,1%)

НАПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УЧР

Расчет заработной платы	32 (57,1%)
Ведение личных учетных карточек	28 (50%)
Табельный учет	28 (50%)
Премии	25 (44,6%)
Набор и отбор персонала	19 (33,9%)
Предоставление информации о персонале, доступ к документам, регламентирующим работу в сфере УЧР	16 (28,6%)
Составление графика работы	14 (25%)
Обучение и развитие	13 (23,2%)
Оценка персонала	10 (17,9%)
Техника безопасности и охрана труда	10 (17,9%)
Оценка результатов деятельности HR службы	8 (14,3%)
Планирование карьеры	6 (10,7%)

ОЦЕНКА РАБОТЫ HR СЛУЖБЫ



УЧЕТ МНЕНИЙ ПРИ ОЦЕНКЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ HR СЛУЖБЫ

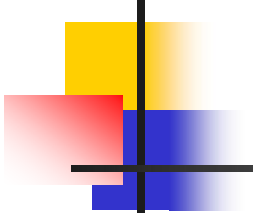
Высшего руководства	37 (66,1%)
Руководителей подразделений	29 (51,8%)
Самих сотрудников HR службы	16 (28,6%)
Работников компании	11 (19,6%)
Аудиторов	1 (1,8%)
Клиентов	1 (1,8%)

ИЗМЕНЕНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИЙ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 3 ГОДА

Уменьшилась:	10 (17,9%)
до 10%	3 (5,4%)
от 10 до 25%	7 (12,5%)
Не изменилась	2 (3,6%)
Увеличилась:	44 (78,6%)
до 10%	9 (16,1%)
от 10% до 25%	13 (23,2%)
от 25% до 50%	6 (10,7%)
более 50%	16 (28,6%)

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ МЕТОДЫ СОКРАЩЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Увольнения по собственному желанию	16 (28,6%)
Приостановка набора персонала	10 (17,9%)
Увольнения по инициативе администрации (сокращение штата)	10 (17,9%)
Внутреннее перемещение	10 (17,9%)
Отказ от перезаключения срочных трудовых договоров	7 (12,5%)
Аутсорсинг	7 (12,5%)
Досрочный выход на пенсию	3 (5,4%)



ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА (менеджеры)

Внутренний набор	32 (57,2%)
Страничка вакансий на сайте компании	27 (48,2%)
Рекрутинговые агентства/консультанты	23 (41,1%)
По знакомству	23 (41,1%)
Вакансии на платных сайтах с предложениями о работе	23 (41,1%)
Объявления в СМИ	16 (28,6%)
Самопоявившиеся кандидаты	16 (28,6%)
Центры трудоустройства	3 (5,4%)
Учебные заведения	2 (3,6%)

ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА (специалисты)

По знакомству	34 (60,7%)
Вакансии на платных сайтах с предложениями о работе	29 (51,8%)
Страничка вакансий на сайте компании	27 (48,2%)
Внутренний набор	26 (46,4%)
Объявления в СМИ	26 (46,4%)
Рекрутинговые агентства	25 (44,6%)
Самопоявившиеся кандидаты	21 (37,5%)
Учебные заведения	16 (28,6%)
Центры трудоустройства	8 (14,3%)

ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА (служащие)

Объявления в СМИ	20 (35,7%)
По знакомству	19 (33,9%)
Страничка вакансий на сайте компании	18 (32,1%)
Внутренний набор	15 (26,8%)
Самопоявившиеся кандидаты	14 (25%)
Вакансии на платных сайтах с предложениями о работе	13 (23,2%)
Учебные заведения	13 (23,2%)
Рекрутинговые агентства	11 (19,6%)
Центры трудоустройства	6 (10,7%)

ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА (рабочие)

По знакомству	28 (50%)
Объявления в СМИ	19 (33,9%)
Самопоявившиеся кандидаты	17 (30,4%)
Страничка вакансий на сайте компании	13 (23,2%)
Учебные заведения	12 (21,4%)
Внутренний набор	11 (19,6%)
Вакансии на платных сайтах с предложениями о работе	9 (16,1%)
Центры трудоустройства	9 (16,1%)
Рекрутинговые агентства	8 (14,3%)

МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА (менеджеры)

Интервью один на один	43 (76,8%)
Отзывы, рекомендации	32 (57,1%)
Интервью с несколькими интервьюерами	28 (50%)
Анкеты	22 (39,3%)
Центры оценки	10 (17,9%)
Психометрические тесты	9 (16,1%)
Тесты умственных и физических способностей	9 (16,1%)
Тесты технических умений	9 (16,1%)
Предложение проектов	1 (1,8%)
Проверка службой безопасности	1 (1,8%)
Графология	--

МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА (специалисты)

Интервью один на один	42 (75%)
Интервью с несколькими интервьюерами	30 (53,6%)
Анкеты	28 (50%)
Отзывы, рекомендации	27 (48,2%)
Тесты технических умений	18 (32,1%)
Тесты умственных и физических способностей	13 (23,2%)
Психометрические тесты	9 (16,1%)
Центры оценки	7 (12,5%)
Графология	1 (1,8%)
Предложение проектов	1 (1,8%)
Проверка службой безопасности	1 (1,8%)



МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА (служащие)

Интервью один на один	30 (53,6%)
Анкеты	16 (28,6%)
Отзывы, рекомендации	15 (26,8%)
Интервью с несколькими интервьюерами	13 (23,2%)
Тесты технических умений	8 (14,3%)
Тесты умственных и физических способностей	6 (10,7%)
Психометрические тесты	3 (5,4%)
Центры оценки	1 (1,8%)
Предложение проектов	1 (1,8%)
Проверка службой безопасности	1 (1,8%)
Графология	--

МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА (рабочие)

Интервью один на один	32 (57,1%)
Анкеты	16 (28,6%)
Интервью с несколькими интервьюерами	7 (12,5%)
Отзывы, рекомендации	7 (12,5%)
Тесты технических умений	5 (8,9%)
Тесты умственных и физических способностей	4 (7,1%)
Психометрические тесты	2 (3,6%)
Центры оценки	1 (1,8%)
Проверка службой безопасности	1 (1,8%)
Графология	--

ПРОГРАММЫ РАБОТЫ СО СПЕЦИАЛЬНЫМИ КАТЕГОРИЯМИ ПЕРСОНАЛА

	Рекрутинг	Обучение	Карьерный рост
Молодежь (до 25 лет)	19 (33,9%)	20 (35,7%)	13 (23,2%)
Женщины после отпуска по родам и уходу за ребенком	11 (19,6%)	10 (17,9%)	8 (14,3%)
Неквалифицированные работники	11 (19,6%)	14 (25%)	7 (12,5%)
Женщины	5 (8,9%)	8 (14,3%)	7 (12,5%)
Пожилые работники (старше 50 лет)	3 (5,4%)	5 (8,9%)	4 (7,1%)
Инвалиды	2 (3,6%)	2 (3,6%)	2 (3,6%)
Национальные меньшинства	1 (1,8%)	—	1 (1,8%)

НАЛИЧИЕ ФОРМАЛИЗОВАННОЙ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Менеджеров	18 (32,1%)
Специалистов	19 (33,9%)
Служащих	7 (12,5%)
Рабочих	16 (28,6%)

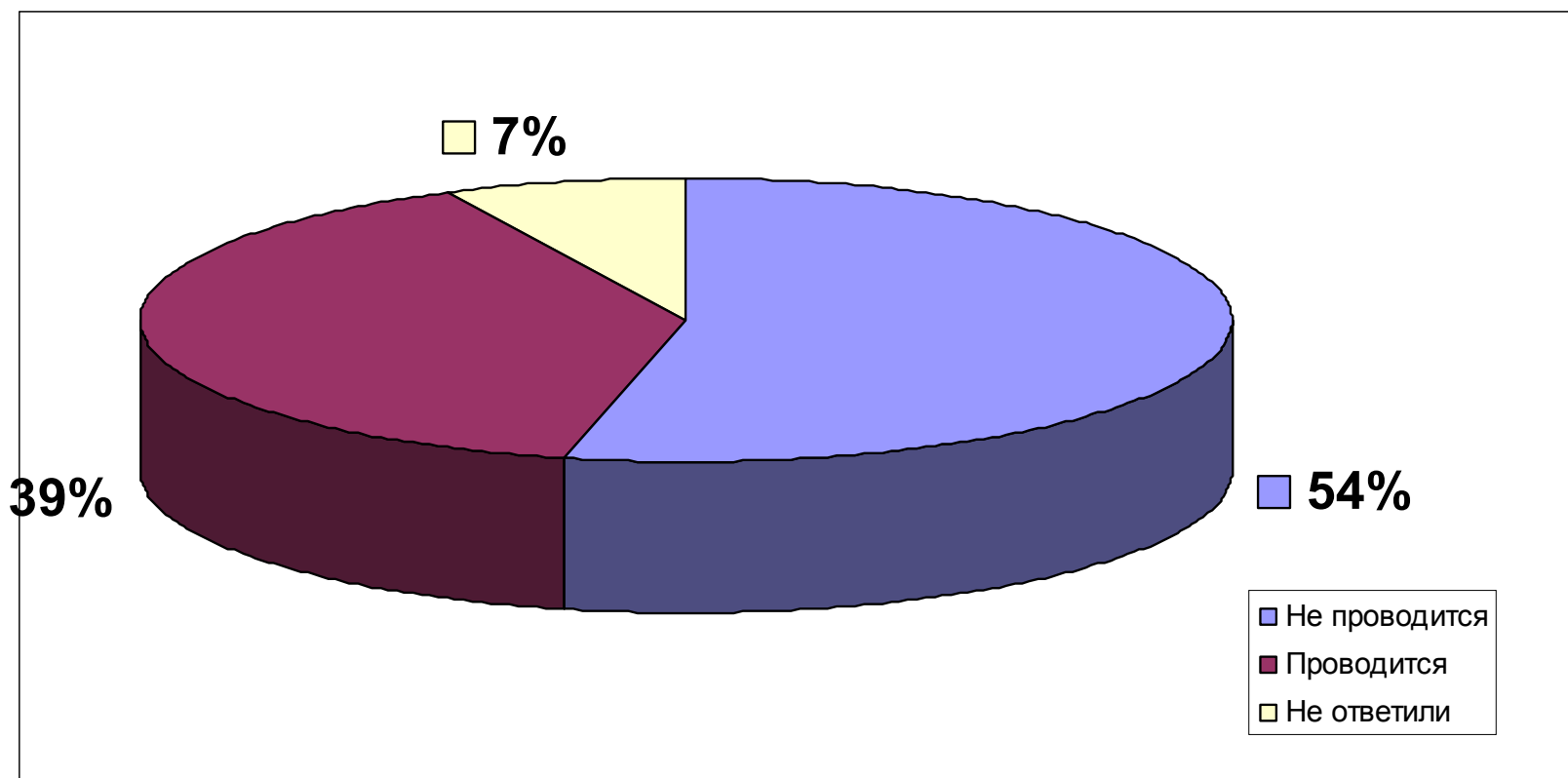
ПРЕДОСТАВЛЯЕТ ДАННЫЕ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ

	Менеджеров	Специалистов	Служащих	Рабочих
Непосредственный руководитель	17 (30,4%)	20 (35,7%)	11 (19,6%)	16 (28,6%)
Вышестоящий руководитель	13 (23,3%)	14 (25%)	5 (8,9%)	9 (16,1%)
Сам работник	3 (5,4%)	6 (10,7%)	4 (7,1%)	4 (7,1%)
Подчиненные	3 (5,4%)	2 (3,6%)	2 (3,6%)	2 (3,6%)
Равные по должности	1 (1,8%)	2 (3,6%)	—	—
Потребители	2 (3,6%)	3 (5,4%)	—	—
Отдел персонала	1 (1,8%)	1 (1,8%)	—	—
Сотрудники других подразделений	1 (1,8%)	—	—	—

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ

Для карьерного продвижения	27 (48,2%)
Для определения уровня оплаты	23 (41,1%)
Для анализа потребностей в обучении и развитии	23 (41,1%)
Для планирования рабочей силы	12 (21,4%)

СИСТЕМАТИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ





МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ

Устные замечания работников о результатах обучения	19 (33,9%)
Устные замечания руководителей подразделений о результатах обучения	18 (32,1%)
Степень достижения целей, поставленных в плане обучения и развития персонала	15 (26,8%)
Анализ реакции участников непосредственно после завершения обучения	15 (26,8%)
Измерение результативности работы до и непосредственно после обучения	12 (21,4%)
Общее количество дней обучения, приходящихся на одного работника за год	8 (14,3%)
Измерение результативности работы до и спустя несколько месяцев после обучения	7 (12,5%)
Отдача на вложенные средства	2 (3,6%)

МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ

Контакты с коллегами (networking)	42 (75%)
Наставничество (менторинг)	37 (66%)
Участие в проектных командах	36 (64,3%)
Специальные задания/проекты для стимулирования обучения	31 (55,3%)
Схемы накопления опыта	30 (53,7%)
Привлечение к решению межорганизационных / межфункциональных задач	29 (51,8%)
Планы замещения должностей	26 (46,5%)

МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ (продолжение)

Компьютеризированные системы обучения	23 (41,1%)
Формализованные планы развития карьеры	21 (37,5%)
Стажировки	20 (35,7%)
Центры развития	19 (33,9%)
Плановые ротации должностей	19 (33,9%)
Схемы кадрового резерва для замещения высших управленческих должностей	19 (33,9%)
Коучинг	17 (30,3%)

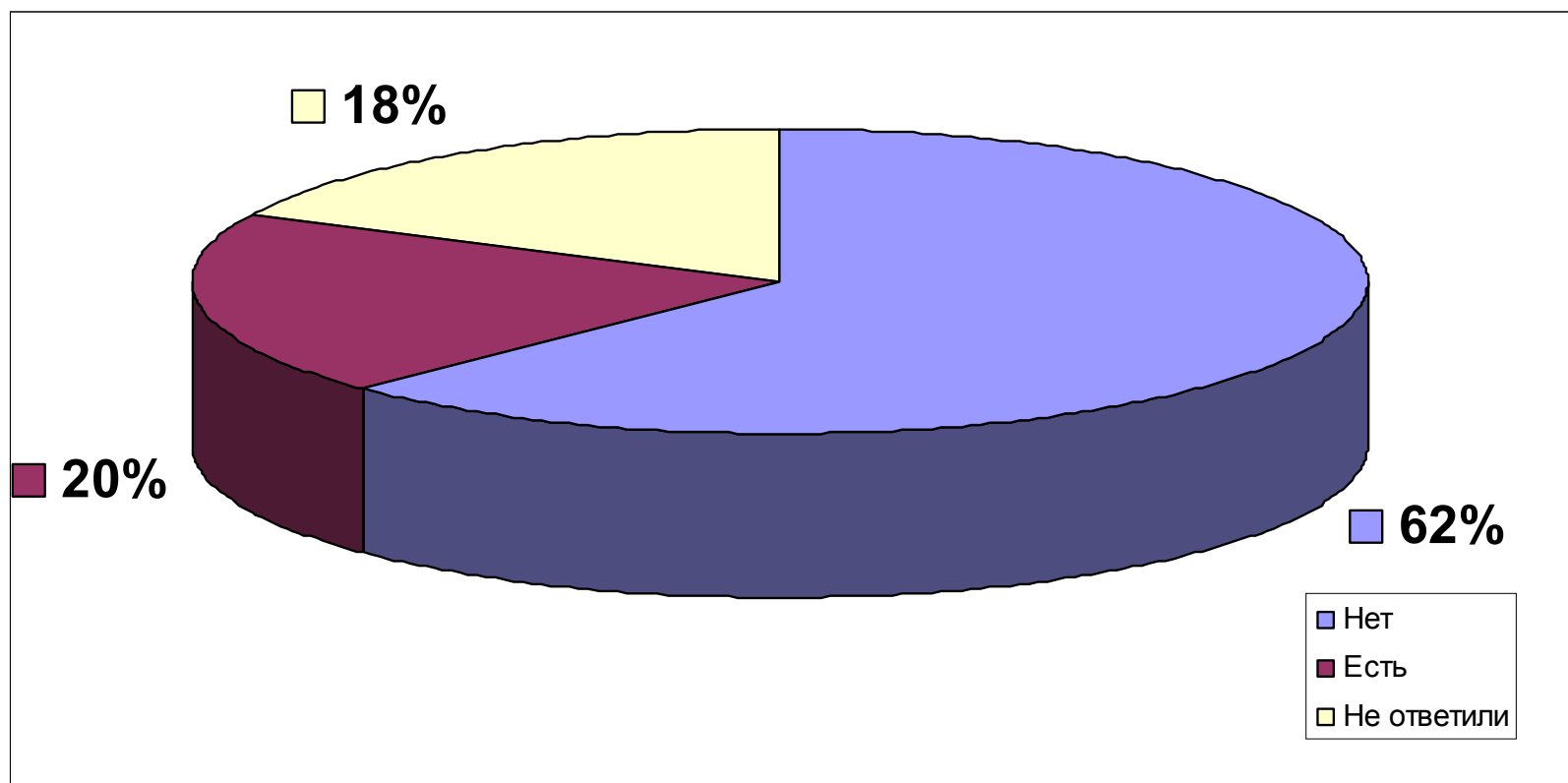
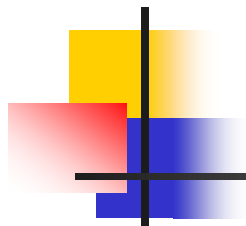
ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫЕ ФОРМЫ ПООЩРЕНИЯ

	Менеджерам	Специалистам	Служащим	Рабочим
Премии за индивидуальные достижения	42 (75%)	33 (58,9%)	20 (35,7%)	24 (42,9%)
Оплата по результатам труда	39 (69,6%)	38 (67,9%)	19 (33,9%)	25 (44,6%)
Премии за коллективные достижения	19 (33,9%)	18 (32,1%)	8 (14,3%)	19 (33,9%)
Участие в прибылях	19 (33,9%)	6 (10,7%)	4 (7,1%)	7 (12,5%)
Гибкая система льгот	15 (26,8%)	15 (26,8%)	9 (16,1%)	9 (16,1%)
Опционные планы	6 (10,7%)	—	1 (1,8%)	—
Передача (льготная продажа) акций	5 (8,9%)	—	—	—

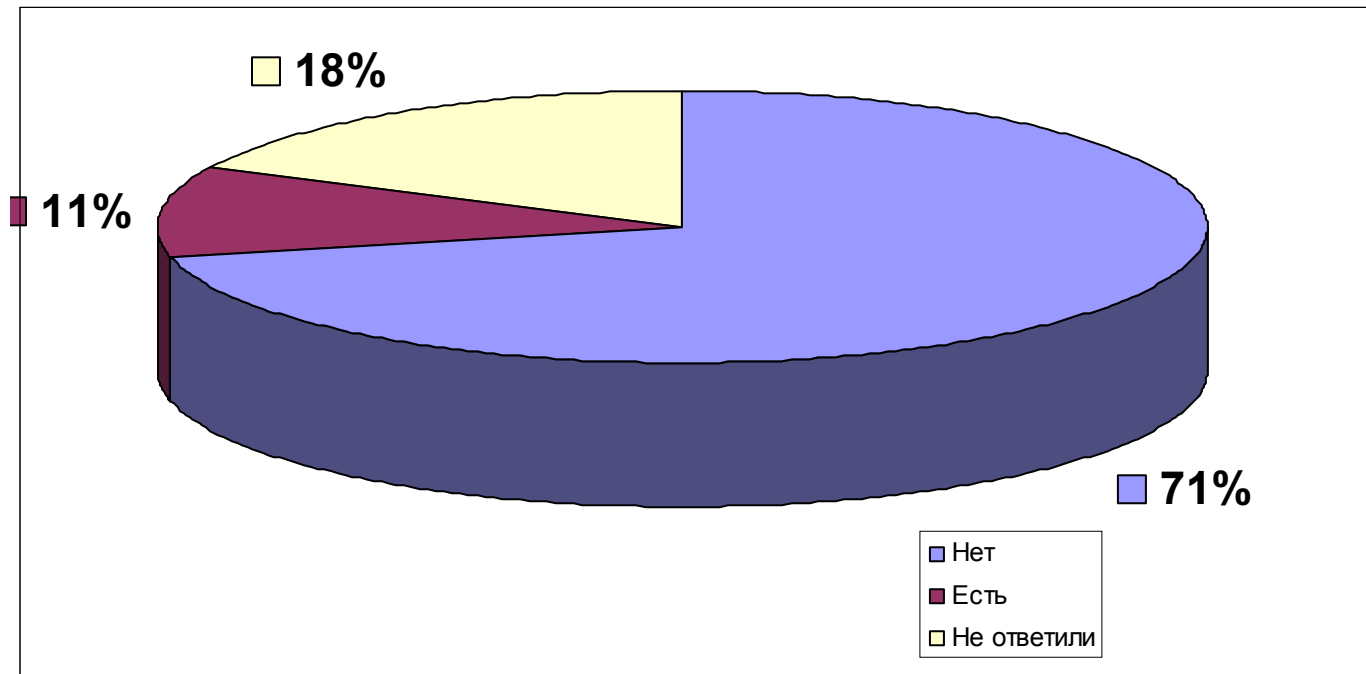
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ

Отпуск для матери при рождении ребенка	43 (76,8%)
Дополнительная медицинская страховка	40 (71,4%)
Отпуск по болезни ребенка	37 (66,1%)
Учебный отпуск	34 (60,7%)
Продолжительный отпуск с сохранением за работником рабочего места	22 (39,3%)
Отпуск для отца при рождении ребенка	16 (28,6%)
Субсидия по уходу за ребенком	9 (16,1%)
Дополнительное пенсионное обеспечение	8 (14,3%)
Ясли (детский сад) при организации (субсидированные или за полную стоимость)	1 (1,8%)

НАЛИЧИЕ В КОМПАНИИ ПРОФСОЮЗА



НАЛИЧИЕ В КОМПАНИИ СОВЕТА ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА



МЕТОДЫ ИНФОРМИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ



Устно напрямую работникам	50 (89,3%)
Через электронную рассылку	42 (74,9%)
Групповой инструктаж	42 (74,9%)
Письменно напрямую работникам	34 (60,7%)
Через полномочных представителей (профсоюз)	9 (16,1%)

МЕТОДЫ КОММУНИКАЦИИ РАБОТНИКОВ С РУКОВОДСТВОМ КОМПАНИИ

Через непосредственного руководителя	47 (83,9%)
Напрямую высшему руководству	35 (62,5%)
Электронные коммуникации	32 (57,1%)
Групповой инструктаж	32 (57,1%)
Через регулярные собрания трудового коллектива	24 (42,9%)
Анкетирование о настроениях	15 (26,8%)
Схемы учета предложений	12 (21,4%)
Через представителя профсоюза	7 (12,5%)
Через Совет трудового коллектива	4 (7,1%)