

Санкт-Петербургский государственный университет

*ЛЕВАДНАЯ Дарья Сергеевна*

**Выпускная квалификационная работа**

**«Практики управления иностранными работниками в российских компаниях»**

Уровень образования: бакалавриат

Направление 38.03.03. «Управление персоналом»

Основная образовательная программа «Управление персоналом»

Научный руководитель:

Кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры управления и планирования социально-экономических процессов,

Кульчицкая Елена Валерьевна

Рецензент:

Кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и планирования социально-экономических процессов,

Маслова Елена Викторовна

Санкт-Петербург

2020

## Оглавление

Введение .....	3
Глава 1. Иностранцы работники как субъект рынка труда .....	5
1.1 Трудовая миграция: понятие, виды, факторы.....	5
1.2. Государственное регулирование миграции и иностранные работники в России .....	13
Глава 2. Анализ практик управления иностранными работниками в российских компаниях	23
2.1. Практики привлечения иностранных работников .....	23
2.2. Практики удержания иностранных работников .....	33
Глава 3. Управление иностранными работниками в ООО «Ти Пи Ви Си-Ай-Эс».....	38
3.1. Общая характеристика ООО «Ти Пи Ви Си-Ай-Эс» .....	38
3.2. Практики управления иностранными работниками ООО «Ти Пи Ви Си-Ай-Эс» .....	44
3.3. Рекомендации по совершенствованию практик управления иностранными работниками в российских компаниях .....	53
Заключение.....	64
Список литературы.....	68
Приложение 1.....	73
Приложение 2.....	74
Приложение 3.....	76

## **Введение**

Миграция населения, как часть общемирового процесса глобализации, играет значимую роль в развитии современного общества. Количество международных мигрантов растёт ежегодно, причём темпы этого роста ускоряются. Границы между странами становятся менее жёсткими, формируя международный рынок труда.

После распада Советского Союза Россия стала центром притяжения мигрантов, и «прозрачные» границы со многими странами СНГ создали условия для усиления миграционных потоков. В демографическом развитии России миграция играет ведущую роль, но она также создает социальные проблемы, часто связанные с негативным отношением к иностранным работникам со стороны принимающего сообщества. Иностранные работники стали неотъемлемой частью российского рынка труда, что создаёт новые вызовы перед работодателями.

В настоящее время в России не уделяется достаточно внимания иностранным работникам с точки зрения управления. Работодатели фокусируются на вопросах найма, игнорируя необходимость адаптации, обучения и других видов поддержки иностранных работников в компании. Однако, для использования трудового потенциала сотрудников и увеличения конкурентоспособности компании, она должна найти пути эффективного управления иностранными работниками. Одним из возможных инструментов управления иностранными работниками является система управления разнообразием, которая строится на идее о том, что индивидуальные различия между людьми (в том числе, национальность и культуру) необходимо признавать, грамотно оценивать и управлять ими в контексте работы компании. Эффективное управление этими различиями может привести компанию к более выдающимся результатам.

Цель данной работы – провести анализ практик управления иностранными работниками в российских компаниях и на его основе сформулировать рекомендации для их совершенствования.

Исходя из цели работы, были поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть международную трудовую миграцию как объект рынка труда
2. Изучить государственное регулирование миграции для определения положения иностранных работников в стране
3. Провести анализ практик управления иностранными работниками в российских компаниях (включая ООО «Ти Пи Ви Си-Ай-Эс»)
4. Выявить особенности практик управления иностранными работниками в российских компаниях

5. Разработать комплекс рекомендаций для совершенствования практик управления иностранными работниками в российских компаниях и в ООО «Ти Пи Ви Си-Ай-Эс» в частности

Объектом исследования являются иностранные работники в России. Предметом исследования являются практики управления иностранными работниками в российских компаниях.

Теоретико-методологическую базу исследования составили работы российских и зарубежных ученых в области трудовой миграции, интеграции трудовых мигрантов, межкультурной коммуникации и кросс-культурного менеджмента, управления человеческими ресурсами. К ним относятся В.И. Мукомель, В.А. Ионцев, Л.Л. Рыбаковский, О.Д. Воробьева, З.Х. Боттаева, А.Я. Кибанов, Д. Берри, Ж. Гилберт, Т. Кокс и другие.

Эмпирическую базу исследования составили данные, полученные в рамках сравнительного междисциплинарного учебно-научного исследования на тему «Вызовы международной трудовой миграции в Германии и России». Исследование проводилось в рамках соглашения о сотрудничестве между СПбГУ и университетом Федеральной службы занятости населения ФРГ (HdVA), № 28-15-411 от 28.08.2018. Данные, использованные в выпускной квалификационной работе, были получены в ходе проведения глубинных полуструктурированных интервью с представителями компаний (управляющими и HR-менеджерами) и иностранными работниками.

Структура отвечает цели и задачам ВКР и состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы и приложений. Первая глава посвящена теоретическим аспектам трудовой миграции, её видам и факторам, а также государственному регулированию миграции и положению иностранных работников в России. Во второй главе проводится исследование с целью анализа практик управления иностранными работниками в российских компаниях и выявления их особенностей. В третьей главе проводится анализ управления иностранными работниками в компании ООО «Ти Пи Ви Си-Ай-Эс», затем приводятся рекомендации по совершенствованию практик управления иностранными работниками как для ООО «Ти Пи Ви Си-Ай-Эс», так и для российских компаний в целом.

## Глава 1. Иностранцы работники как субъект рынка труда

### 1.1 Трудовая миграция: понятие, виды, факторы

В современном обществе наблюдается тенденция к тому, что все большее количество стран одновременно подвергаются значительному воздействию миграционных процессов.<sup>1</sup> Миграция стала неотъемлемой частью рынка труда в большинстве стран мира, что делает изучение её влияния на различные сферы общественной жизни критически важным. По данным отчётов ООН «International Migration Report» за 2017 и 2019 года, в 2000 году международных мигрантов во всем мире насчитывалось 173 млн чел, в 2010 - 220 млн чел., в 2017 году - 258 млн чел., а в 2019 году – 271 млн <sup>23</sup>(см рис. 1). Растут и темпы роста международной миграции: в период с 2000 по 2010 год среднегодовое увеличение количества мигрантов составило 4,7 млн человек, а в период с 2010 по 2019 – 5,6 млн.

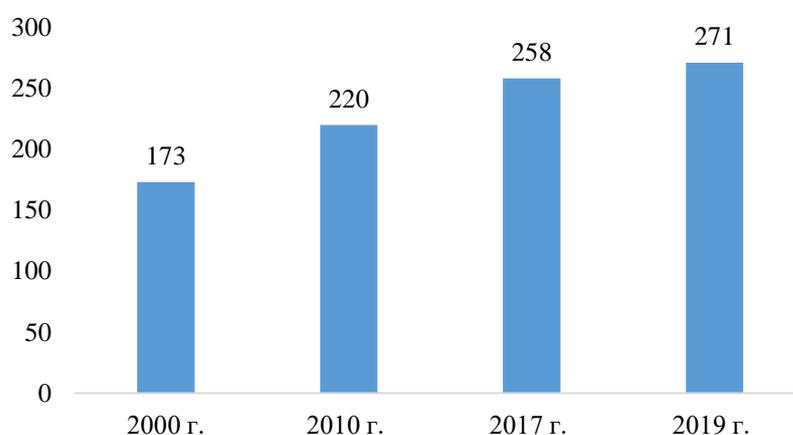


Рисунок 1. Динамика количества международных мигрантов в мире, млн чел.

Источник: составлено автором на основе: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2017). International Migration Report 2017: Highlights (ST/ESA/SER.A/404); United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2019). International Migration 2019: Wall Chart (ST/ESA/SER/A/431).

Миграция как комплексный процесс в современной науке рассматривается со множества точек зрения, что приводит к различным трактовкам этого понятия. С латинского языка слово «миграция» переводится как переселение, перемещение. Однако эти переводы не отражают современное содержание миграции и не являются её синонимами. Далее будут рассмотрены

<sup>1</sup> Castles S., Haas H. J., Miller M. The Age of Migration. Houndmills, Basingstoke //Hampshire and London: MacMillan Pres ltd. – 2009.

<sup>2</sup> United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2017). International Migration Report 2017: Highlights (ST/ESA/SER.A/404).

<sup>3</sup> United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2019). International Migration 2019: Wall Chart (ST/ESA/SER/A/431).

основные подходы к определению миграции и будет определён подход, которого автор будет придерживаться в данной работе.

В настоящее время сложилось два подхода к определению миграции – широкий и узкий. В рамках широкого подхода миграция определяется как «любая форма территориальной мобильности населения безотносительно к ее регулярности, цели и продолжительности». Наиболее точное и часто встречающееся в российской литературе определение миграции в широком смысле дал Л.Л. Рыбаковский<sup>4</sup>: «миграция - любое территориальное перемещение, совершающееся между разными населенными пунктами одной или нескольких территориальных единиц, независимо от продолжения, регулярности и целевой направленности, представляет собой миграцию в широком смысле этого слова». Этому же подходу придерживается Международная организация по миграции (далее – МОМ) и определяет миграцию как движение людей из своего основного места жительства через границу стран или внутри страны.<sup>5</sup>

Миграция в узком смысле, по мнению С.В. Рязанцева и Л.Л. Рыбаковского, представляет собой «законченный вид территориального перемещения, т.е. переселение».<sup>67</sup> Г.С. Вечканов также придерживается узкого подхода, определяя миграцию как «смену места проживания за пределами конкретного населённого пункта»<sup>8</sup>. Узкого подхода также придерживаются зарубежные Джонсон и Салт: «Миграция в общем виде есть движение, которое ведет к изменению места жительства и которое имеет постоянный характер»<sup>9</sup>.

В данной работе иностранные работники рассматриваются как объект управления организации. Как правило, трудовые мигранты приезжают в Россию на срок от одного года, то есть мигрируют в узком смысле этого слова, а потому именно узкий подход к миграции будет рассматриваться в данной работе.

Далее будут рассмотрены основные классификации миграции населения, которые выделяются по следующим критериям (см табл.1):

---

<sup>4</sup>Рыбаковский, Л.Л. Миграция населения (вопросы теории). – М.: РАН, 2003

<sup>5</sup>International Organization of Migration. Key Migration Terms [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.iom.int/key-migration-terms#Migration>

<sup>6</sup>Рязанцев, С.В. Трудовая миграция в странах СНГ и Балтии: тенденции, последствия, регулирование. — М.: Формула права, 2007. — 576 с.

<sup>7</sup>Рыбаковский, Л.Л. Миграция населения (вопросы теории). – М.: РАН, 2003

<sup>8</sup>Вечканов, Г.С. Миграция трудовых ресурсов в СССР. Л.:ЛГУ, 1981. С. 73

<sup>9</sup>Johnson J. H., Salt J. Population migration. – Nelson, 1992.

Таблица 1. Классификация основных видов миграции.

Критерий классификации	Виды
Цели	Экономическая (трудовая, деловая, коммерческая, инвестиционная и др.) и социальная (учебная, брачная, воссоединение семьи, религиозная и др.)
Направление	Внешняя/международная (миграция между странами) и внутренняя (миграция внутри страны).
Время пребывания	Постоянная (пребывание в стране более одного года) и временная (до одного года).
Способ вовлечения	Добровольная, вынужденная (например, в связи с войной в стране эмиграции или преследованием на религиозной почве) и принудительная (например, депортация).
Легитимность	Легальная (нахождение стране на законных основаниях без превышения срока и правил пребывания) и нелегальная (незаконное пересечение границы или нарушение сроков и правил пребывания).

Источник: составлено автором.

1. Цели миграции. С.В. Рязанцев выделяет две укрупнённые группы целей – экономические и социальные. К экономической миграции он относит следующие виды: «трудовая миграция, миграция с целью ведения традиционного хозяйства (кочевничество), коммерческая миграция, налоговая миграция, инвестиционная миграция». К классам социальной миграции, по мнению Рязанцева, «можно отнести брачную миграцию, учебную миграцию, религиозную миграцию, миграцию с целью воссоединения семьи, с целью туризма, этническую миграцию». <sup>10</sup> О.Д. Воробьёва разделяет цели миграции на «экономические (трудовая, коммерческая миграция), учебные, а также миграция с целью воссоединения семей, в поисках убежища, миграция в связи с отдыхом и туризмом, религиозная миграция (паломничество), миграция в связи с ведением традиционного хозяйства»<sup>11</sup>. В контексте данной работы говорится о миграции, движимой экономическими целями, а именно о трудовой миграции. Прежде чем переходить к конкретно трудовой миграции, следует рассмотреть другие классификации миграции, которые понадобятся позже.

2. Направление. По этому признаку миграция делится на внутреннюю и внешнюю. О.Д. Воробьёва определяет внутреннюю миграцию как «перемещение населения в пределах одной

<sup>10</sup>Рязанцев, С.В. Трудовая миграция в странах СНГ и Балтии: тенденции, последствия, регулирование. — М.: Формула права, 2007. — 576 с.

<sup>11</sup>Воробьёва О. Д. Миграция населения: Теория и Политика. Учебное пособие //М.:«Экономическое образование. – 2012.

страны».<sup>12</sup> Например, к этому типу относят миграцию между регионами – территориальные перемещения между субъектами РФ, а также внутрирегиональную миграцию – передвижения между населенными пунктами одного субъекта федерации.<sup>13</sup> Этот же автор определяет внешнюю (международную) миграцию как «переселение населения между странами и континентами». Стоит остановиться на определении внешней миграции подробнее и рассмотреть другие точки зрения, так как именно международная миграция является фокусом данной работы. Определение Л.Л. Рыбаковского схоже с определением О.Д. Воробьевой: «Внешняя миграция – это переселение населения одной страны на территорию другой. Такое переселение в конечном счете сопровождается сменой гражданства». В.А. Ионцев даёт следующее определение международной миграции: «Международная миграция населения представляет собой территориальные (пространственные) передвижения людей через государственные границы, связанные с изменением постоянного места жительства и гражданства, обусловленным различными факторами (семейными, национальными, политическими и другими), или с пребыванием в стране-въезда, имеющем долгосрочный (более 1 года), сезонный и маятниковый характер, а также с циркулярными поездками на работу, отдых, лечение и тому подобное».<sup>14</sup> Эксперты МОМ определяют международную миграцию как перемещение людей из места их обычного проживания через международную границу в страну, гражданами которой они не являются<sup>15</sup>, то есть рассматривают международную миграцию в более широком смысле, чем российские учёные. На взгляд автора, определение Т.Н. Юдиной наиболее точно и в меру широко описывает международную миграцию, и его стоит придерживаться в работе.

3. Время пребывания мигранта в новом месте жительства. Здесь выделяют постоянную (безвозвратную) и временную (возвратную).<sup>16</sup> Постоянная миграция – миграция, связанная со сменой постоянного места жительства. ООН рекомендует к постоянным мигрантам относить тех, кто прибывает в стране более одного года.<sup>17</sup> ООН использует в данном случае термин «долгосрочная миграция» (long-term migration), который не стоит путать с российской классификацией, в которой долгосрочная миграция рассматривается как подвид временной.

---

<sup>12</sup>Воробьева О. Д. Миграция населения: Теория и Политика. Учебное пособие //М.:«Экономическое образование. – 2012.

<sup>13</sup>Слободчикова, Д.В., Строева, Г.Н., Миграция населения – теоретические аспекты. «Ученые заметки ТОГУ» 2016, Том 7, № 4, С. 900 - 907

<sup>14</sup>Ионцев, В.А. Международная миграция населения: теория и история изучения. М.: Диалог-МГУ, 1999.

<sup>15</sup>International Organization of Migration. Key Migration Terms [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.iom.int/key-migration-terms#Migration>

<sup>16</sup>Рязанцев, С.В. Трудовая миграция в странах СНГ и Балтии: тенденции, последствия, регулирование. — М.: Формула права, 2007. — 576 с..

<sup>17</sup>United Nations Department of Economic and Social Affairs, Recommendations on Statistics of International Migration, Revision 1 (1998) p. 10.

4. Способ вовлечения. Во данному критерию большинство российских авторов выделяют добровольную, вынужденную и принудительную миграцию<sup>18</sup>. Добровольная миграция - свободное решение человека или группы. Принудительная миграция - переселения человека или группы, организованные государством или группой людей под прямым принуждением к переезду (например, депортация). Вынужденная миграция – это «совокупность территориальных перемещений, связанных с постоянным или временным изменением места жительства людей по не зависящим от них причинам, как правило, вопреки их желанию. Причинами вынужденных перемещений могут быть военные и политические события, преследования на этнической и религиозной почве и др.»<sup>19</sup>. В рамках данной работы рассматривается добровольная и вынужденная миграция.

5. Законность. По этому признаку выделяют легальную и нелегальную миграцию. Легальные мигранты- люди, которые пересекают границу и находятся в стране на законных основаниях. Нелегальные мигранты – люди, которые незаконно пересекают границу, а также люди, законно пересекающие границу, но затем становящиеся нелегальными мигрантами. Например, человек может въехать страну законно, но, оставшись в России более положенных 90 дней, становится нелегальным иммигрантом. Основные критерии нелегального мигранта: незаконное пересечение границы, отсутствие регистрации, отсутствие визы или просроченная виза, отличие фактической деятельности от заявленной цели приезда.<sup>20</sup>

Фокусом данной работы является международная, экономическая, постоянная миграция. С точки зрения легитимности интерес представляют нелегальная и легальная миграцию, исходя из специфики миграционной ситуации России.

На основе анализа видов миграции определим понятие международной трудовой миграции, которое является центральным понятием работы. Согласно Конвенции о защите прав всех трудящихся – мигрантов и членов их семей, принятой Генеральной Ассамблеей ООН в резолюции 45/158 от 18 апреля 1990 г., термин «трудящийся-мигрант» означает лицо, которое будет заниматься, занимается или занималось оплачиваемой деятельностью в государстве, гражданином которого он или она не является»<sup>21</sup>. В.А. Ионцев даёт схожее определение международной трудовой миграции: «международная трудовая миграция — это миграция, связанная с пересечением государственной границы с целью продажи своего труда,

---

<sup>18</sup>Рыбаковский, Л.Л. Миграция населения (вопросы теории). – М.: РАН, 2003

<sup>19</sup>Рязанцев, С.В. Трудовая миграция в странах СНГ и Балтии: тенденции, последствия, регулирование. — М.: Формула права, 2007. — 576 с..

<sup>20</sup>Рязанцев, С.В. Трудовая миграция в странах СНГ и Балтии: тенденции, последствия, регулирование. — М.: Формула права, 2007. — 576 с.

<sup>21</sup>United Nations, 1990. International Convention on the Protection of the Rights of All Migrant Workers and Members of Their Families. New York: United Nations.

т.е. трудоустройства и работы на том или ином предприятии и получение за это соответственно вознаграждения — заработной платы.»<sup>22</sup> По определению из словаря Юдиной Т.Н., «трудовой мигрант - лицо, которое с целью найма на работу к иностранному физическому или юридическому лицу на законном основании переезжает на определенный срок в страну, гражданином которой оно не является.»<sup>23</sup> Таким образом, международная трудовая миграция подразумевает именно работу по найму в другой стране. О людях, которые в новом месте жительства занимаются предпринимательством, в данных определениях речи не идёт. Проанализировав определения международной трудовой миграции, которые дают эксперты, можно сформулировать авторское определение. Международная трудовая миграция – переселение населения одной страны в другую страну, гражданином которой оно не является, с целью трудоустройства.

Российское законодательство в качестве альтернативы понятию «трудовой мигрант» использует понятие «иностраный сотрудник». Согласно федеральному закону «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации», иностранный работник – это «иностраный гражданин, временно пребывающий в РФ и осуществляющий в установленном порядке трудовую деятельность»<sup>24</sup>. При этом, что конкретно понимается под словом «временно», к сожалению, не уточняется. В данной работе понятия «трудовой мигрант» и «иностраный работник» будут использоваться как синонимы. Под данными категориями людей автор понимает лицо, которое с целью трудоустройства переезжает на определенный срок в страну, гражданином которой оно не является.

Также немаловажной задачей представляется сформулировать факторы миграции – то, что влияет на решение людей об эмиграции. Ранее мы уже определили, что миграцию, в зависимости от целей, выделяют социальную и экономическую. Чаще всего доминируют экономические цели, нередко они сочетаются и с социальными: желанием учиться в другой стране, выйти замуж и т.д. параллельно с изменением места работы. Говоря о факторах миграции, можно утверждать, что ситуация здесь схожа. Экономические факторы – доминирующие в контексте международной трудовой миграции. По данным Международной организации труда, в 2018 году около 60% всех мигрантов в мире – это трудовые мигранты.<sup>25</sup> По мнению В.И. Переведенцева, основной причиной миграции является желание повысить

---

<sup>22</sup>Рязанцев, С.В. Трудовая миграция в странах СНГ и Балтии: тенденции, последствия, регулирование. — М.: Формула права, 2007. — 576 с.

<sup>23</sup>Юдина Т.Н. Миграция: словарь основных терминов: Учебное пособие. – М.: Издательство РГСУ; Академический проект, 2007.

<sup>24</sup>Федеральный закон "О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации" от 25.07.2002 N 115-ФЗ (последняя редакция). - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

<sup>25</sup>ILO Global Estimates on International Migrant Workers – Results and Methodology. 2nd ed. International Labour Office - Geneva: ILO, 2018

свой уровень жизни. Преимущественно, мигранты стремятся его повысить за счёт роста заработной платы, повышения квалификации. Часть трудовых мигрантов переезжают с целью найти работу в принципе, потому как в их прежнем месте жительства нехватка рабочих мест.

<sup>26</sup> Европейское бюро поддержки беженцев к экономическим факторам переезда относит желание улучшить жилищные условия и условия труда, что напрямую влияет на их уровень жизни.<sup>27</sup>

МОМ в докладе «International Migration Report 2017» выделяет также политические факторы, называя их ключевыми наряду с экономическими. К политическим факторам относят угрозу личности, насилие (реальное или потенциальное), ущемление прав человека, политические конфликты, политическую нестабильность в стране в целом. Также авторами доклада подчёркивается сложность разделения экономических и социальных факторов, что в очередной раз свидетельствует о их неразрывности и системности факторов, подталкивающих людей к эмиграции<sup>28</sup>.

В целом, наиболее распространённой классификацией факторов миграции является их деление на выталкивающие и притягивающие (push and pull factors). Эта классификация используется как в российской литературе, так и в иностранных источниках. Европейское бюро поддержки беженцев и МОМ также используют эту классификацию.<sup>29</sup> Она была предложена в 1966 году американским учёным Эверетом Ли и до сих пор является ведущей классификацией, которой пользуется большинство мирового научного сообщества.<sup>30</sup> Широкое применение данной классификации обусловлено, по мнению автора, тем, что на макроуровне использование данной концепции позволяет учитывать социально-экономические условия в стране-доноре и стране-реципиенте. Также, представляется, что сравнение стран-реципиентов и стран-доноров трудовых мигрантов может быть облегчено благодаря использованию единой классификации факторов миграции.

Выталкивающие факторы – те, которые побуждают людей уезжать из страны. Притягивающие факторы – те, которые делают страну эмиграции привлекательной для переезда. Также, помимо объективных факторов внешней среды, отмечают также субъективные факторы, к которым относят жизненные стандарты, ценности, личные предпочтения.

---

<sup>26</sup>Переведенцев В.И. Методы изучения миграции населения. – М.: Наука, 1975

<sup>27</sup>Langley S. et al. The Push and Pull Factors of Asylum Related Migration: A Literature Review // European Asylum Support Office. – 2016.

<sup>28</sup>United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2017). International Migration Report 2017: Highlights(ST/ESA/SER.A/404).

<sup>29</sup>The Push and Pull Factors of Asylum Related Migration A Literature Review // European Asylum Support Office, 2016.

<sup>30</sup>Lee E. A. Theory of Migration // Demography. 1966. № 1. P. 47–57.

К выталкивающим факторам, во-первых, можно отнести факторы экономического характера (отсутствие рабочих мест, низкий уровень доходов, высокие налоги). Во-вторых, социальные и политические (перенаселение, бедность, дискриминация, ограничения по образованию и языку, свободы вероисповедания, вооруженные конфликты). В-третьих, неблагоприятные природные и климатические условия, катастрофы и стихийные бедствия. К притягивающим факторам можно отнести более высокие доходы, лучшие условия труда, доступность жилья и образования, безопасность, возможность получить доступ на рынок труда (в том числе в неформальном секторе, что особенно важно для нелегальных иммигрантов).

Трудовая миграция является важнейшим элементом рынка рабочей силы и представляет собой процесс перераспределения человеческих ресурсов по территории, обусловленный развитием производства и человеческого капитала. О.Д. Воробьева отмечает, что с точки зрения рынка труда, международная трудовая миграция выполняет функцию соответствия между спросом и предложением рабочей силы, причём как в количественном, так и в качественном выражении.<sup>31</sup> Во-первых, миграция рабочих кадров может заменить часть населения, не обладающего необходимыми квалификационными характеристиками. Во-вторых, миграция создает резерв неквалифицированной рабочей силы, которым могут быть замещены свободные рабочие места, не требующие высокой квалификации работников и невостребованные со стороны большей части местного населения.

Миграция – здоровый процесс с точки зрения экономики, однако его влияние на экономику страны-реципиента не однозначно. С одной стороны, привлечение трудовых мигрантов позволяет удовлетворить спрос на рабочую силу в непривлекательных для местных жителей сегментах экономики. В данном случае речь идёт о специалистах как низкой, так и высокой квалификации. Миграция позволяет решать демографические проблемы принимающей страны. Глобальная проблема большинства развитых стран – это старение и снижение численности трудоспособного населения, которое вызвано сочетанием низкой рождаемости и низкой смертности. В развивающихся странах, напротив, рождаемость в сочетании с понижающейся детской смертностью формируют молодое население, способствуя высокому приросту населения в трудоспособных возрастных группах. Таким образом, рынок труда не способен предъявить такой большой спрос на рабочую силу и переполняется, создавая потенциал для трудовой миграции в другие страны.

---

<sup>31</sup>О. Д. Воробьева, А. В. Топилин, А. А. Гребенюк, А. С. Лукьянец, В. И. Мукомель, and О. А. Парфенцева. Миграция населения: теория и политика (учебно-методическое пособие). Экономическое образование. Москва, 2012

С другой стороны, нелегальная миграция, которая всегда идёт рука об руку с легальной, является фактором роста преступности, развития торговли наркотиками, оружием, теневой экономики. Более того, трудности в межкультурном взаимодействии между местным населением и иммигрантами способствует нарастанию общей социальной напряженности, противостоянию между этническими группами, национальной ненависти и т.д. Также, при определённых условиях, миграции может иметь как положительное, так и отрицательное влияние на рынок труда: занижение заработной платы, снижение эффективности и производительности труда.

Трудовая миграция во всех аспектах – это сложный и неоднозначный процесс. Человеком при принятии решения о миграции движут, с одной стороны, выталкивающие факторы – то, что ему не нравится в стране, где он живёт и то, что хотелось бы изменить. И, с другой стороны, на решение о миграции влияют факторы притяжения – те преимущества, которая страна-реципиент имеет по сравнению со страной-донором. Для того, чтобы человек решился на эмиграцию, факторы одной или обеих категорий должны быть весомыми и значительными для него. Трудовая миграция имеет сильное влияние на рынок труда страны-реципиента, балансируя спрос и предложение рабочей силы. В целом, последствия трудовой миграции для принимающей страны имеют как положительный, так отрицательный характер. И множество факторов определяют, как именно эти последствия себя проявят и какое окажут воздействие на рынок труда.

## **1.2. Государственное регулирование миграции и иностранные работники в России**

Начиная с распада СССР, Российская Федерация начала приобретать статус центра притяжения внешней миграции. Она опережает страны бывшего СССР с точки зрения экономического развития, размеру трудового рынка. Несмотря на нестабильные внешнеполитические отношения, она продолжает сохранять свою иммиграционную привлекательность для жителей стран СНГ, а также для некоторых стран дальнего зарубежья.

Для анализа миграционной политики РФ в первую очередь стоит обратиться к федеральному закону «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации»<sup>32</sup>, который является ключевым нормативно-правовым актом, регулирующим

---

<sup>32</sup>Федеральный закон "О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации" от 25.07.2002 N 115-ФЗ (последняя редакция). Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

данную сферу. В данном законе определяются следующие статусы иностранных граждан на территории РФ:

1. Временно пребывающий в Российской Федерации иностранный гражданин – «лицо, прибывшее в Российскую Федерацию на основании визы или в порядке, не требующем получения визы, и получившее миграционную карту, но не имеющее вида на жительство или разрешения на временное проживание».

2. Временно проживающий в Российской Федерации иностранный гражданин – «лицо, получившее разрешение на временное проживание». Такое разрешение, как правило, выдаётся на три года.

3. Постоянно проживающий в Российской Федерации иностранный гражданин – «лицо, получившее вид на жительство».

Вторая и третья категория иностранных граждан имеют право на осуществление трудовой деятельности без каких-либо разрешающих документов. Для первой категории можно выделить три канала легального трудоустройства для иностранных граждан:

1) Получение разрешения на работу (разрешение на работу – «документ, подтверждающий право иностранного гражданина, прибывшего в РФ порядке, требующем получения визы...на временное осуществление на территории РФ трудовой деятельности»).

2) Получение патента (патент – «документ, подтверждающий ... право иностранного гражданина, прибывшего в РФ в порядке, не требующем получения визы ... на временное осуществление на территории РФ трудовой деятельности»). За патент установлен фиксированный платеж, который умножается на региональный коэффициент.

3) Для граждан стран, входящих в Таможенный Союз Евразийского Экономического Союза (ТС ЕАЭС), разрешительных документов для начала трудовой деятельности не требуется. Страны-участники данного союза: Казахстан, Россия, Белоруссия, Армения, Киргизия.

Иностранцев работников на российском рынке труда можно условно разделить на две категории. Во-первых, это иностранные работники, как правило, низкой квалификации, приезжающие из Узбекистана, Таджикистана, которым необходим патент на осуществление трудовой деятельности. Во-вторых, это иностранцы, являющиеся высококвалифицированными специалистами (ВКС), которые приезжают из многих стран мира. По ВКС самые последние данные государственной статистики доступны за 2016 год – в этом году численность ВКС в России была 41 295 чел. Для сравнения, в том же году патенты

на осуществление трудовой деятельности получило 1 581 000 чел<sup>33</sup>. Таким образом, численность ВКС в десятки раз меньше чем иностранных работников низкой квалификации. Более того, миграционные потоки работников низкой квалификации порождают основные вызовы найма иностранных работников. По этим двум причинам в данной работе будет рассматриваться категория работников низкой квалификации, потому что она вызывает больший научный интерес.

Исходя из упомянутого выше федерального закона, можно сделать вывод, что процедура иммиграции для граждан стран СНГ и других стран ближнего зарубежья достаточно проста и серьезных административных барьеров для осуществления трудовой деятельности нет. Однако можно заметить, что трудоустройство второй и третьей категории иностранных граждан – затруднительный процесс, который требует сильной вовлеченности, изучения множества правил и порядка оформления документов, получения квот. Более того, работодателю нужно заплатить значительную сумму за каждого визового иностранца, которого он хочет привлечь. Необходимость всех перечисленных выше шагов подталкивает работодателя не оформлять такого работника официально, тем более что таким образом он сможет сэкономить ещё и на налогах. В сочетании с относительно высокой стоимостью патента (4000 руб. ежемесячно в Санкт-Петербурге и Л.О, 5350 руб. ежемесячно в Москве и М.О. в 2020 году)<sup>34</sup> и низкой оплатой труда это приводит к нелегальной миграции.

Стратегическим документом в миграционной политике Российской Федерации является «Концепция государственной миграционной политики Российской Федерации на период до 2025 г».<sup>35</sup> В ней выделены основные направления государственной миграционной политики:

- «создание для соотечественников, проживающих за рубежом...условий и стимулов для переселения в Российскую Федерацию на постоянное место жительства;
- разработка дифференцированных механизмов привлечения, отбора и использования иностранной рабочей силы, востребованной российской экономикой;
- содействие развитию внутренней миграции граждан России;
- содействие образовательной (учебной) миграции в Российскую Федерацию;
- выполнение гуманитарных обязательств в отношении вынужденных мигрантов;

---

<sup>33</sup> «Труд и занятость в России. 2017»: Статистический сборник: 2017 – М.: Федеральная служба государственной статистики, 2017. – С.156-163

<sup>34</sup>LegalLabor.ru. Стоимость патента на работу для иностранцев на 2020 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://legallabor.ru/sobytiya-i-informatsiya/190-stoimost-patenta-na-rabotu-dlya-inostrantsev-na-2020-god> (Дата обращения 20.05.2020)

<sup>35</sup> Концепция государственной миграционной политики Российской Федерации на период до 2025 г. Утв. президентом РФ 13 июня 2012 года. Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70088244/>

- содействие адаптации и интеграции мигрантов, формированию конструктивного взаимодействия между мигрантами и принимающим сообществом;
- противодействие незаконной миграции.»

В документе также подчеркивается, что большинство иммигрантов, проживающих на территории РФ, - это низкоквалифицированные рабочие, которые не востребованы экономикой. Исходя из этого можно сделать вывод, что миграция граждан стран Центральной Азии не является желательной для государства. Оно хочет привлекать квалифицированные кадры: «Одна из стратегических задач - создание условий и механизмов для привлечения востребованных экономикой высококвалифицированных специалистов». При этом в документе не указано конкретных мер содействия подобной миграции и противодействия миграции невостребованных работников.

Как подмечает А.А. Руденко, основной концептуальной проблемой современной миграционной политики нашей страны является проблема выбора — «в ком Россия нуждается в первую очередь — в работниках или будущих гражданах?». Ситуация с регулированием трудовой миграции напрямую связана с этим вопросом, а вопрос этот всё ещё остаётся нерешенным. Более того, вопросы адаптации и интеграции мигрантов в принимающее сообщество также остаются открытыми. Руденко утверждает: «трудовые мигранты должны самостоятельно находить для себя наиболее оптимальные стратегии жизни, зачастую сводящиеся к выживанию»<sup>36</sup>. Опросы трудовых мигрантов, проведённые автором, также подтверждают эту точку зрения: уровень жизни и жилищные условия мигрантов являются неудовлетворительными. Заработной платы хватает только на еду, жильё и помощь родственникам. Живут мигранты чаще всего по 3-4 человека в одной комнате, не имея личного пространства. Более того, многие респонденты отмечали отсутствие свободного времени и возможности отдохнуть, потому как всё свободное время занимает работа, необходимая для выживания.

Россия в данный момент является привлекательной точкой притяжения граждан из менее экономически благополучных стран с точки зрения состояния рынка труда. По данным МОМ, на текущий момент Россия – четвертая страна в мире после США, Германии и Саудовской Аравии по количеству проживающих в ней иммигрантов<sup>37</sup>. В организации оценивают, что в России на данный момент проживает около 12 миллионов иностранцев, что составляет примерно 8% от населения страны.

---

<sup>36</sup> Руденко А. А. Социальная адаптация трудовых мигрантов в строительной отрасли Санкт-Петербурга //Журнал социологии и социальной антропологии. – 2011. – Т. 14. – №. 4.

<sup>37</sup>ЮМ (2019), World Migration Report 2020, UN, New York [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.18356/b1710e30-en>.

Из специфических для России факторов, определяющих международную миграцию в страну, ключевыми являются социально-экономические. Низкая оплата труда, зачастую ниже прожиточного минимума, безработица, бедность – главные выталкивающие факторы граждан стран СНГ, приезжающих в Россию. Сравнительно большая оплата труда, доступность рабочих мест - основные факторы притяжения на рынок труда России. Зачастую иммигранты, имея здесь доход в разы выше того, что они зарабатывали в их стране, имеют возможность не только обеспечивать свою жизнь в России, но и перечислять часть заработка членам семьи, которые остались на родине. Более того, российский рынок труда предъявляет устойчивый спрос на иностранную рабочую силу. Как пишут в своём исследовании А.И. Халиуллина и Л.А. Шагиева, существуют такие категории работ, которые мало привлекательны для российского работника, но приемлемы для иммигрантов. Они соглашаются на ту работу, которую граждане России считают работой с низким социальным статусом. Нелегальный рабочий готов работать за минимальную плату, без каких-либо социальных гарантий.<sup>38</sup> Слова исследователей подтверждает и исследование, проведённое автором. Катерина, директор кадрового агентства: «...иностранцы приезжают сюда деньги зарабатывать, это высокомотивированные люди, они хорошо работают и соглашаются на условия, на которые русские не согласились бы. Например, живут они в вагончиках и непривередливы к условиям. И им можно мало платить. Также иностранцы не жалуются, а миграционных и иных органов боятся, как огня - для многих работодателей это выгодно, жаловаться они никуда не пойдут».

Ввиду определённых факторов, рынок труда для иммигрантов органичен несколькими сферами, в которых они могут работать. Выходцы из Центральной Азии (Узбекистан, Таджикистан) заняты в торговле, обслуживании, тяжелой, низкооплачиваемой деятельностью, потому что других альтернатив для них нет. Это происходит из-за совокупности факторов, среди которых В.И. Мукомель выделяет<sup>39</sup>:

- низкий уровень образования и квалификации
- недостаточное знание русского языка
- отсутствие законных оснований для работы и проживания на территории РФ
- дискриминация по этническому признаку и др.

Ограниченные возможности иммигрантов на рынке труда приводят также и к ограничению их социальной мобильности, что ставит под угрозу их интеграцию в новой стране. Россия, будучи центром притяжения трудовой миграции из стран СНГ, не справляется

---

<sup>38</sup>Халиуллина А. И., Шагиева Л. А. Нелегальная миграция в России и методы борьбы с ней // Молодой ученый. — 2016. — №28. — С. 711-713.

<sup>39</sup>Мукомель В. И. Мигранты на российском рынке труда: занятость, мобильность, интенсивность и оплата труда //Статистика и экономика. – 2017. – №. 6.

с её масштабами. С одной стороны, Россия поддерживает безвизовый режим с некоторыми странами средней Азии (Узбекистан, Таджикистан), упрощая их въезд в страну. Из данных стран в основном приезжает рабочая сила низкой квалификации, которая, как следует из Концепции 2020, не нужна нашей экономике. С другой стороны, в этом же документе подчеркивается, что в страну хотят привлекать квалифицированную рабочую силу, востребованную экономикой. Однако никаких мер, содействующих привлечению данной категории работников, предложено не было.

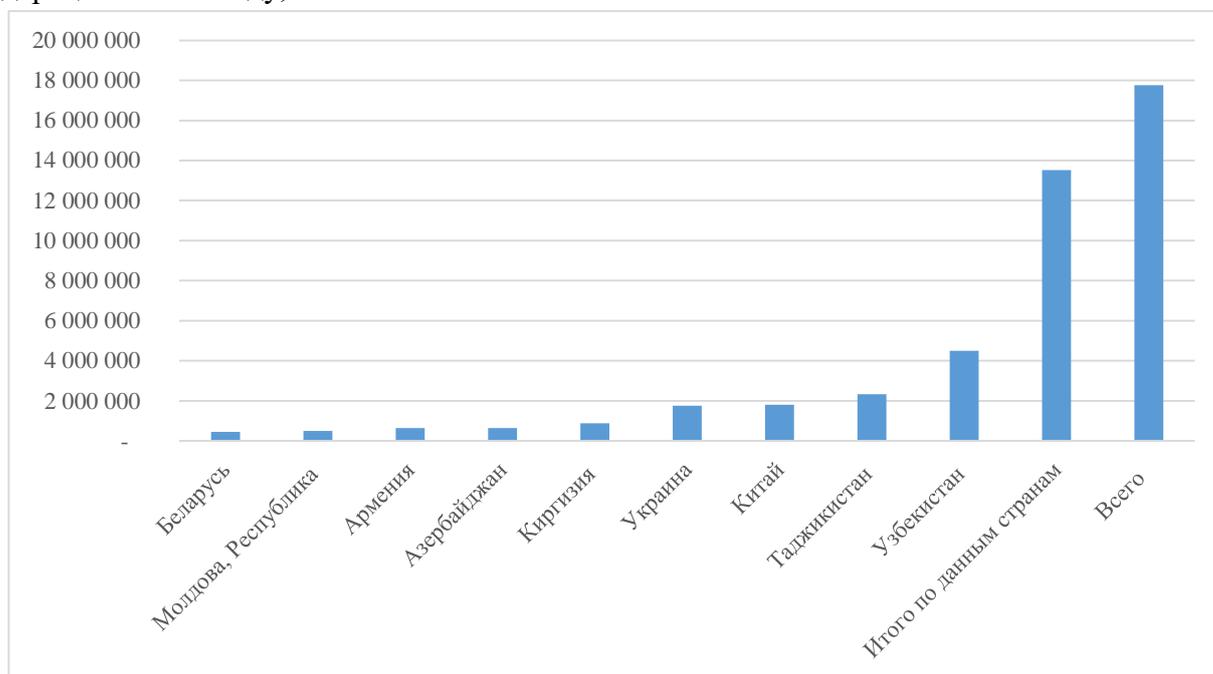
Далее хотелось бы дать характеристику мигрантов, приезжающих в Россию. Официальные данные по международной миграции в Россию публикует Федеральная служба государственной статистики на основе данных Пограничной службы Федеральной службы безопасности (ФСБ), а также данных Главного управления по вопросам миграции Министерства внутренних дел (МВД). В первом случае данные собираются в момент пересечения границы, во втором - при постановке прибывшего на миграционный учет. Данные часто расходятся и позволяют получить лишь общее представление о масштабах международной миграции в России.

Среди целей визита иностранных граждан, прибывающих на территорию России, работа (осуществление трудовой деятельности) встречается примерно в одной седьмой официальных случаев. Большинство называют своей целью въезда «частной». Стоит отметить, что работа как цель визита в Россию стала фиксироваться при пересечении границы ФСБ только с 2019 г. По данным ФСБ, за январь-июнь 2019 года в Россию въехало 2,4 млн иностранцев, которые назвали целью своей поездки работу. Подавляющее большинство иностранных граждан, приезжающих работать в Россию, — из стран СНГ. Наибольший поток людей обеспечивает Узбекистан, из этой страны в Россию в целях работы прибыли 918 тыс. человек. На втором месте Таджикистан — 523,9 тыс. человек, затем Киргизия — 265 тыс., Украина — 164,6 тыс., а также Казахстан — 105,3 тыс. человек. Из дальнего зарубежья в Россию за январь—июнь 2019 года из Китая прибыли 50,2 тыс. человек, на втором месте — Германия (10,8 тыс.), на третьем - Турция (10,2 тыс.).

Данные другого органа - МВД, который при постановке на миграционный учет выделяет работу как цель въезда, доступны с 2017 г. По данным МВД РФ, в 2018 году в России было поставлено на миграционный учёт 17,7 млн человек, что составляет 12% от всего населения РФ. Из них 4.5 миллиона – граждане Узбекистана, 2.3 млн – Таджикистана, 1.8 млн – Китая, 1.7 млн – Украины, 876 тыс. – Киргизии, 650 тыс. - Азербайджана, 641 тыс. – Армении, 495 тыс. – Республики Молдова, 452 тыс. - Белоруссии. Это самые значительные потоки людей, прибывающих в Россию. В сумме из данных стран было поставлено на миграционный учёт

13,5 млн человек, что составило 76% всех поставленных на миграционный учёт иностранных граждан в 2018 году. (см рис.2)

Рисунок 2. Иностранные граждане, поставленные на миграционный учёт в Российской Федерации в 2018 году, чел.



Источник: Официальный сайт МВД РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://xn--b1aew.xn--p1ai/Deljatelnost/statistics> (Дата обращения 30.11.2019)

Основные пути трудоустройства в России у иностранцев – это получение патента или разрешения на работу. В 2019 году квота составила 114 583 разрешений. В 2018 году в общем числе иностранцев, имевших действующее разрешение на работу 83% (88,7 тысячи человек) составляли граждане стран дальнего зарубежья, в том числе граждане Китая – 35% (37,1), КНДР - 17% (18,2), Вьетнама - 13% (13,4), Турции – 5% (5,2), Индии – 3% (2,7 тысячи человек). В 2018 году число иностранных работников, имеющих патент на осуществление трудовой деятельности составило 1 661 900 человек, а к середине 2019 года – 1 686 500 человек (на 1,6% больше, чем в середине 2018 года). На середину 2019 года, большинство иностранных граждан, имевших действующий патент (94,7%), были гражданами Узбекистана, Таджикистана, Украины.

Несмотря на разницу в цифрах, на основе данных обеих организаций (МВД и ФСБ) можно сделать вывод, что абсолютное большинство въезжающих в Россию иностранцев – граждане Узбекистана и Таджикистана. В сумме граждане этих стран обеспечивают примерно половину общего потока миграции в страну.

Для того, чтобы оценить такие характеристики, как пол, возраст и уровень образования въезжающих в Россию иностранцев стоит использовать статистику, предоставляемую

Росстатом на основе данных ФСБ. К сожалению, на основе предоставляемой организацией статистики невозможно получить социально-демографические характеристики конкретно трудовых мигрантов. Возможно лишь оценить характеристики общего потока. По результатам интервью, проведённых с иностранными работниками автором, большинство иностранцев указывают частную цель въезда, хотя на самом деле едут работать.

По данным Росстата, число прибывших в страну международных мигрантов в 2018 году составило 565 685 человек. Из них 79% - люди трудоспособного возраста, 10% - люди старше трудоспособного возраста, 10% - моложе. Самой многочисленной группой мигрантов оказалась группа в возрасте 20-34 лет – она составляет 41% от общего числа мигрантов. В неё самой многочисленной является группа мигрантов в возрасте 25-29 лет. Мигранты в возрасте 35-54 составили 30%, а в возрасте 55-79 лет -12%. Дети, подростки и молодые люди до 29 лет составили 16% от общего потока мигрантов<sup>40</sup>.

Большую часть мигрантов составляют мужчины – в 2018 году они составили 56% от общего числа мигрантов. Структура мигрантов по уровню образования достаточно неоднородна. Примерно четверть людей из общего числа мигрантов имеет среднее профессиональное и начальное профессиональное образование. Четверть имеют среднее общее образование, такое же количество людей предпочли не указывать уровень образования. Специалистов с высшим образованием оказалось 18%. Доля людей, не имеющих образования - 1%<sup>41</sup>. Таким образом, людей без профессионального образования и людей, имеющих его, примерно поровну. Эти данные не позволяют сделать однозначный вывод о квалификации въезжающих в Россию мигрантов.

Среди въехавших в Россию международных мигрантов в 2018 году 42% – люди, никогда не состоявшие в браке. Такая же доля людей не указала брачное состояние, 10% - разведённые, 6% - вдовы.

По данным исследования В.И. Мукомель, основными видами занятости у мужчин являются торговля (27,0%) и строительство (22,4% работающих), мужчины широко представлены также в коммунальном хозяйстве (14,0%), на транспорте и связи (9,1%). Основная часть женщин заняты в торговле (48,9%), в коммунальных и социальных услугах (13,9%), гостиничном бизнесе и общественном питании (11,2%), деятельности домашних хозяйств (5,8%)<sup>42</sup>.

---

<sup>40</sup> Россия в цифрах. 2018: Крат.стат.сб./Росстат- М. – 2018. - 522 с.

<sup>41</sup> Там же.

<sup>42</sup> Мукомель В. И. Мигранты на российском рынке труда: занятость, мобильность, интенсивность и оплата труда //Статистика и экономика. – 2017. – №. 6.

Также стоит указать данные о знании мигрантами русского языка, потому как это – одна из ключевых характеристик, во многом определяющая процессы адаптации и интеграции в принимающее сообщество. Официальной статистики по уровню владения русским языком мигрантами нет, а исследований по этой теме в последние несколько лет года не проводилось. Автором были проведены интервью с представителями бизнеса, нанимающего иностранных работников. Все респонденты указали на низкий уровень знания русского языка у мигрантов.

Проанализировав основные социально-демографические показатели международных мигрантов, въехавших в Россию в 2018 году, можем составить портрет среднестатистического иностранного работника в стране (см табл.2).

Таблица 2. Портрет современного иностранного работника в России

Гражданство	Узбекистан
Пол	Мужской
Возраст	27 лет
Образование	Среднее профессиональное (26%)/Среднее общее (24%)
Семейное положение	Не состоит в браке
Знание русского	Элементарный уровень
Сфера занятости	Торговля/строительство

Источник: составлено автором на основе данных: Россия в цифрах. 2018:

Крат.стат.сб./Росстат- М. – 2018. - 522 с. и Мукомель В. И. Мигранты на российском рынке труда: занятость, мобильность, интенсивность и оплата труда //Статистика и экономика. – 2017. – №. 6.

Итак, с точки зрения статистики, типичный мигрант в России – молодой мужчина в возрасте 27 лет, гражданин Узбекистана. Он моложе среднего местного работника, возраст которого 41 год. Он имеет среднее общее или среднее профессиональное образование – более низкое по сравнению со средним россиянином, который имеет либо высшее, либо среднее профессиональное образование. Большинство работников заняты в торговле. Русский язык иностранный работник знает на элементарном уровне и может объясниться в простых бытовых ситуациях.

Статистические данные об образовании мигрантов подтверждают их низкую квалификацию и объясняют их занятость на позициях, не требующих специальных знаний - рабочий, продавец. Их ценность как человеческих ресурсов для организации невысока, а низкий уровень русского языка не позволяет адаптироваться в среду организации, наладить коммуникацию с начальством и коллегами. Языковой барьер также ограничивает рынок труда для мигрантов, потому как для многих профессий необходимо свободно им владеть.

Таким образом, миграционная политика РФ ориентирована на привлечение временных иностранных работников и не содержит мер, способствующих переезду на постоянное место жительства, адаптации и интеграции мигрантов. Положение иностранных работников в России можно назвать неустойчивым: многие из них заняты нелегально, их заработка хватает на самые базовые потребности и на отправку денег семье на родину, их жилищные условия неудовлетворительны. В силу определённых факторов, рынок труда для них значительно ограничен, и иностранные работники, как правило, заняты на низших позициях в строительстве и торговле. Это приводит к изолированности иностранных работников, у которых недостаточно ресурса развиваться в принимающем сообществе исключительно своими силами. Поэтому, на взгляд автора, ключевыми приоритетами миграционной политики РФ должна быть борьба с нелегальным трудоустройством и развитие системы адаптации текущих иммигрантов в принимающее сообщество.

## **Глава 2. Анализ практик управления иностранными работниками в российских компаниях**

### **2.1. Практики привлечения иностранных работников**

В первой главе работы был определён понятийный аппарат, были выявлены особенности и проблемы государственной политики в области трудовой миграции. Более того, были выявлены особенности положения иностранных работников на российском рынке труда, а также был составлен портрет иностранного работника в России. Принимая во внимания эти факторы и понимая условия, которые они формируют, хотелось бы перейти к изучению практик управления иностранными работниками в российских компаниях. Для этого автором были изучены исследования ведущих российских учёных в области трудовой миграции, адаптации мигрантов, а также в области межкультурной коммуникации: А.А. Руденко, Мукомель, Д.Берри, З.Х. Боттаева, В.А. Пушных, Д.А. Штыхно, Е.Я. Варшавская, Т.М. Безбородова и др. Выбор работ преимущественно российских авторов обусловлен необходимостью изучить специфические для российского рынка труда практики.

Эмпирическую базу исследования составили данные, полученные автором в рамках сравнительного междисциплинарного учебно-научного исследования на тему «Вызовы международной трудовой миграции в Германии и России». Исследование проводилось в рамках соглашения о сотрудничестве между СПбГУ и университетом Федеральной службы занятости населения ФРГ (HdBA), № 28-15-411 от 28.08.2018. Данные, использованные в выпускной квалификационной работе, были получены ходе проведения глубинных полуструктурированных интервью с представителями компаний (управляющими и HR-менеджерами) и иностранными работниками. В работе использованы результаты пяти интервью с экспертами из компаний следующих сфер деятельности: строительство, кадровые услуги, производство электроники. Также в работе представлена результаты интервью с тремя иностранными работниками. Информация о респондентах представлена в приложении 1, гайд интервью для иностранных работников представлен в приложении 2, а гайд интервью для представителей компаний - в приложении 3.

В социологии понятие «практика» определяется как приемы, навыки какой-либо работы<sup>43</sup>. В рамках данной работы одной из задач является изучение и анализ практик управления иностранными работниками в российских компаниях. Под практиками управления

---

<sup>43</sup>Социологический энциклопедический словарь. На русском, английском, немецком, французском и чешском языках. Редактор-координатор — академик РАН Г. В. Осипов. — М.: Издательская группа ИНФРА М — НОРМА, 1998. — 488 с.

понимаются приёмы и методы, которые использует компания при управлении человеческими ресурсами.

Практики управления персоналом для удобства анализа можно условно разделить на практики привлечения и на практики удержания персонала. К практикам привлечения, о которых пойдёт речь в этой части, как правило, относят планирование персонала, вознаграждение, регулирование трудовых отношений, набор и, в заключении, отбор кандидатов. В данной части будет изучено какие практики управления иностранными работниками присутствуют в российских компаниях и каковы их особенности. Хотелось бы обратить внимание, что практики планирования персонала в данной части работы рассматриваться не будут, потому что практики планирования персонала мало связаны со страной происхождения работников.

Практики регулирования трудовых отношений работодателя и иностранного работника зависят от политики компании в этом отношении. В первую очередь необходимо отметить, что процедура найма мигранта отличается в зависимости от категории иностранного гражданина. Существуют четыре основные категории иностранцев в России:

1. Проживающие в России. Данной категории не нужно разрешение на работу или патент, а работодателю не нужно разрешение на привлечение иностранной рабочей силы. Данная категория людей оформляются также, как и граждане России.

2. Безвизовые иностранцы, которым необходим трудовой патент. В этом случае работодателю не нужно разрешение, но необходимо получить квоту на привлечение иностранной рабочей силы. Для этого работодатель должен обратиться в Федеральную службу по труду и занятости с заявлением, в котором указывает, какое количество иностранных работников каких профессий и из каких стран ему необходимы. Решение о выдаче квот в течение месяца принимает межведомственная комиссия, включающая ФМС и Департамент по труду и занятости.

3. Визовые иностранцы. В данном случае, помимо получения квоты, также необходимо получение разрешения на привлечение иностранной рабочей силы. Работодатель платит за каждого иностранного работника, которого он хочет привлечь 10 000 тысяч рублей<sup>44</sup> и сам сдаёт пакет документов на получение разрешения на работу. Иностранец получает рабочую визу на основании приглашения от работодателя<sup>45</sup>. После того, как иностранец получает

---

<sup>44</sup>Официальный сайт ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области. Реквизиты по оплате государственной пошлины по г. Санкт-Петербургу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://78.xn--b1aew.xn--p1ai/folder/7863966>

<sup>45</sup>The Village. Тёплый приём: как правильно нанимать трудовых мигрантов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.the-village.ru/village/business/management/150569-kak-pravilno-nanimat-trudovyh-migrantov>

разрешение на работу, работодатель должен уведомить ФМС о том, что работник принят, с ним подписан трудовой договор и он начал работу. Также необходимо убедиться, что сотрудник прошёл медицинскую комиссию перед началом работы.

4. Граждане стран-членов Евразийского экономического союза – Армении, Беларуси, Казахстана и Кыргызстана. Для трудоустройства в России гражданам этих стран не нужно получение разрешения на работу или патента, а также виз и приглашений на работу. Их оформление производится так же, как граждан России.

При найме иностранного гражданина работодатель обязан уведомить ФМС о заключении трудового договора (гражданско-правового), а также расторжении трудового договора (гражданско-правового) при увольнении иностранного гражданина с работы.

Как уже было отмечено ранее, для официального трудоустройства в России и работодатель, и работник должны приложить значительное количество усилий для оформления документов. Административные барьеры при найме иностранных работников создают перед работодателем дилемму. С одной стороны, официальное оформление иностранных работников сопряжено с большими затратами на оформление квот, приглашений, работодателей угнетает необходимость подачи уведомлений в ФМС. Работодатели не хотят инвестировать в иностранных работников ни время, ни деньги, которые подразумевает официальное оформление. С другой стороны, нарушение трудового законодательства в этой сфере грозит работодателю-юридическому лицу штрафом в размере от 400 000 руб. до 1 000 000 руб. Этот аспект трудоустройства иностранных работников также отметили некоторые респонденты. Дарья, HR в строительной компании: «Если «белая» компания и работники-иностранцы оформлены официально, то надо понимать, что это бесконечные походы в миграционную службу, колоссальный объём документооборота. ... Некоторые компании для этого также обращаются к компаниям-аутсорсерам. Если мы говорим про «серую» компанию с нелегальным оформлением, то вы постоянно живете в страхе, что приедет миграционная служба или трудовая инспекция с проверкой. А они приезжают, потому что стройка – травмоопасная отрасль.» Административные барьеры касаются также и самих иностранных работников. Как уже ранее упоминалось, стоимость трудового патента в Санкт-Петербурге в 2020 году составляет 4000 рублей. По данным опрошенных экспертов, низкоквалифицированные трудовые мигранты получают в среднем 30 000 рублей. Таким образом, стоимость трудового патента составляет 13,3% от их заработной платы и составляет значительную статью расходов личного бюджета. Истам, иммигрант из Таджикистана: «Единственная проблема – документы. Регистрация, патент – это всё очень дорого. Почти 90 тысяч в год платим за это всё. Лучше бы было как раньше –

разрешение на работу на год сделал и хорошо. А сейчас каждый месяц нужно думать о том, где найти денег на патент и регистрацию».

Официальной статистики по нелегальному трудоустройству мигрантов нет. Все опрошенные эксперты сходятся во мнении, что примерно половина предприятий официально трудоустраивает мигрантов, но всё зависит от специфики отрасли и конкретной компании. Например, в строительной сфере преобладает нелегальный наём. Катерина, кадровое агентство: «Стройка – это такая отрасль, в которой никто иностранцев не оформляет и не ведёт официально». Также представители кадрового агентства, строительной компании и завода электроники упомянули о распространённости использования услуг аутстаффинга. Павел, строительная сфера: «Как правило, (на стройке) официально не оформляют. Некоторые компании используют аутстаффинговые компании, тогда иностранцы оформлены в агентстве, и по договору с агентством работают у нас на стройке». Это же подтверждает исследование А.А. Руденко, в котором генеральный директор строительной компании говорит, что не оформляет официально трудовых мигрантов<sup>46</sup>.

Разница в регулировании трудовых отношений между российскими работниками и иностранными очевидна. Во-первых, для найма местного работника, в отличие от иностранного, работодателю не нужно получать разрешений и квот, уведомлять о найме и увольнении, следить за наличием действующего патента и т.д. Во-вторых, мигранты чаще соглашаются на нелегальную занятость в силу своего более уязвимого положения, и работодатели этим пользуются.

Набор персонала необходим для формирования пула кандидатов, среди которых будут отбирать подходящего на вакантную позицию. Все опрошенные эксперты сошлись во мнении, что лучше всего работает и чаще всего применяется трудоустройство по знакомству. Как правило, если работник удовлетворён текущей работой, он привлечёт к этому же работодателю несколько своих друзей и родственников, а потому нужды в специальных технологиях рекрутмента нет – мигрантам нужна работа, они приходят сами. Иногда используются объявления в газетах, реже - реклама на avito.ru. Сами мигранты подтверждают слова представителей компании – абсолютно все респонденты заявили, что ищут работу по знакомству и другие инструменты почти не используют. Умам, трудовой мигрант из Таджикистана, оператор конвейерной линии: «У меня здесь был знакомый. Общались с ним по телефону, созвонились, уточнили. Он сказал мне: вот есть такая работа, если устраивает – приходи, посмотри, работай. За неделю работу нашёл, быстро».

---

<sup>46</sup>Руденко А. А. Социальная адаптация трудовых мигрантов в строительной отрасли Санкт-Петербурга //Журнал социологии и социальной антропологии. – 2011. – Т. 14. – №. 4.

Также Умам отметил, что сейчас он не испытывает на себе дискриминации по национальному признаку со стороны работодателей: «Раньше не хотели брать работу, потому что я с Таджикистана был. В последние годы такого нет, нормально относятся, не важно, какой национальности.». Его точку зрения поддерживают все респонденты - в работе из-за их национальности им не отказывали. По крайней мере, напрямую. Однако, важный нюанс заключается в том, что иностранные работники, по мнению автора, изначально претендуют на самые низкие должности, которые «нацелены» на них. Возможно, при попытке устроиться на позицию кассира или продавца крупной российской розничной сети, они бы почувствовали на себе дискриминацию и ответы были бы другими. Этот вопрос представляет собой перспективное направление для будущих исследований. Методы поиска местных сотрудников отличаются – подключаются такие работные сайты как hh.ru, superob.ru, а также внутренние источники набора. Для вакансий низкого уровня также используются объявления в газетах, а реферальная система присутствует, но не является доминирующей, как в случае с иностранными работниками.

Практики отбора сильно разнятся в зависимости от компании и должности. Например, в строительной сфере, по словам респондентов, отбор производится коллективно, каждого работника не оценивают отдельно. В сфере производства основными критериями при отборе на позицию оператора конвейерной линии является знание русского языка, исполнительность, дисциплина. Сами мигранты про процедуры отбора многим поделится не могут. На некоторые позиции людей никак не отбирают, так как сотрудники нужны срочно и на короткий период времени. А где-то, наоборот, просят продемонстрировать профессиональные навыки, знание русского и так далее.

При адаптации в ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда<sup>47</sup>. Анализ, проведённый в первой главе работы, показал, что низкая адаптация иностранных работников в принимающем российском обществе – одна из главных проблем трудовой миграции в России, и поэтому на вопросе адаптации хотелось бы остановиться подробнее.

Для лучшего понимания проблемы адаптации иностранных работников на предприятии, необходимо начать издали и раскрыть тему адаптации трудовых мигрантов в общество в целом. Оказываясь в новой культурной среде, начинается процесс аккультурации человека. Аккультурация «охватывает собою те явления, которые возникают в результате вхождения групп индивидов, обладающих разными культурами, в непосредственный контакт,

---

<sup>47</sup>Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. – КНОРУС, 2012.

вызывающий последующие изменения в изначальных культурных паттернах одной из групп или их обеих”.<sup>48</sup>

Ведущий исследователь в области кросс-культурной психологии, Д. Берри выделяет, что, в зависимости от определённых факторов, индивиды по-разному взаимодействуют с новой культурной средой и выбирает разные стратегии аккультурации. Эти различия основаны на двух ориентациях: на собственную группу и на группу большинства. Ориентация на собственную группу подчинена желанию сохранить собственное культурное наследие, ориентация на группу большинства – необходимости контактировать с представителями доминирующей культуры. Если индивиды не хотят поддерживать свою культурную идентичность и стремятся к взаимодействию с принимающей культурой, то речь идет об ассимиляции. Когда люди придают главное значение сохранению собственной культуры и избегают взаимодействия с членами других культурных групп, формируется стратегия сепарации. В случае взаимного интереса к культуре друг друга, сохранении первоначальной культурной идентичности и одновременном взаимодействии с другими группами можно говорить о стратегии интеграции. И, наконец, при малых возможностях или отсутствии заинтересованности во взаимосвязи с другими группами (часто по причинам исключения и дискриминации) реализуется стратегия маргинализации<sup>49</sup>.

Исследования Берри показали, что, когда индивид стремится к интеграции и добивается ее, тогда его адаптация в обществе успешнее по сравнению с другими стратегиями. Также автор отмечает, что стратегия интеграции наиболее вероятна в обществах, явно мультикультурных, в которых утверждены определенные психологические предпосылки. К ним относятся: «принятие культурного разнообразия как ценности для общества (наличие положительной мульти-культурной идеологии); относительно низкий уровень предубеждений (отсутствие расизма и дискриминации); положительные взаимные отношения между этнокультурными группами (никаких особых проявлений межгрупповой ненависти)». Как отмечает в своём исследовании З.Х. Боттаева, «индивиды, придерживающиеся стратегии маргинализации более подвержены депрессии, тревожности и у них хуже проходит социокультурная адаптация», а «мигранты, выбирающие стратегию сепарации, удовлетворены собой, вероятно из-за того, что выбором данной стратегии они сохраняют целостность своего Я».<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup>Redfield R., Linton R., Herskovits M.J. Memorandum for the study of acculturation // American Anthropologist. 1936. Vol. 38.

<sup>49</sup>Берри, Д., Пуртинга, А. Х., Сигалл, М. Х., & Дасен, П. Р. (2007). Кросс-культурная психология. Исследования и применение. Харьков: Гуманитарный центр, 413.

<sup>50</sup>Боттаева З. Х. Аккультурационные стратегии адаптации мигрантов и их психологическое благополучие //Альманах современной науки и образования. – 2008. – №. 4-2. – С. 37-43.

Подчеркнув важность выбираемой мигрантом стратегии аккультурации, хотелось охарактеризовать стратегии участников проведённого автором исследования. По большей части стратегии их адаптации имеют больше всего черт интеграции. Это проявляется, с одной стороны, в наличии русских друзей у всех респондентов, любви к богатой культуре Санкт-Петербурга, желании остаться в России навсегда. С другой стороны, респонденты сохраняют свою религию, с теплотой говорят своей родине и своём народе, соблюдают национальные традиции. Помимо этого, у некоторых респондентов была выявлена стратегия сепарации. Она проявлялось в нежелании учить русский язык, отсутствии друзей среди россиян, желании вернуться на родину при первой возможности. У всех респондентов был негативный опыт общения с российскими полицейскими, некоторые сталкивались с оскорблениями и конфликтами на национальной почве.

Говоря про адаптацию на рабочем месте, по мнению В.А. Пушных, различие национальных деловых культур приводит к столкновению различных систем ценностей<sup>51</sup>, что, в свою очередь, приводит к конфликтам и проблемам в организации. Религия, которая неразрывна связана с культурой, также играет здесь немаловажную роль, определяя основные «правила жизни» человека, его моральные ценности. В большинстве стран Центральной Азии и Северного Кавказа исповедуют ислам. Как показывают исследования центра SIETAR (Society for Intercultural Education, Training and Research), в Англии количество конфликтов между сотрудниками- мусульманами и сотрудниками-христианами на 20% выше, чем внутри коллектива, полностью состоящего из христиан по вероисповеданию.<sup>52</sup> Можно предположить, что в России также между людьми разных религий и культур могут возникнуть конфликты.

По результатам опроса российского населения Левада-центра в 2017 году, процент респондентов, плохо относящихся к мигрантам из Средней Азии составил 38%. В отношении россиян к мигрантам наблюдается отрицательная тенденция: в период с 2017 по 2019 год доля выступающих за ограничение проживания в России выходцев из Средней Азии – с 19 до 32%. На вопрос «Насколько близко вы готовы видеть выходцев из Средней Азии?», 28% респондентов ответили, что не пускали бы их в Россию, но при этом 22% опрошенных готовы видеть мигрантов из Средней Азии среди жителей России. Однако, только 4% готовы видеть мигрантов среди коллег по работе и друзей.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup>Пушных В.А. Межкультурный менеджмент: учебное пособие / В.А. Пушных, М.С. Ерёмченко. – 2-е. изд., перераб.; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 180 с.

<sup>52</sup>Штычно Д.А. Управление социально-культурным разнообразием и стратегия компании // Человеческий капитал и профессиональное образование. 2013. № 3(7). С. 48–52.

<sup>53</sup>Левада-центр. Мониторинг ксенофобских настроений, 2019 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.levada.ru/2019/09/18/monitoring-ksenofobskih-nastroenij-2/>

Стоит привести также результаты исследования В.И. Мукомеля о проблемах интеграции в России мигрантов с Северного Кавказа<sup>54</sup>. Оценивая состояние межнациональных отношений, 43% местных жителей и 38% мигрантов из Москвы охарактеризовали их как «внешне спокойные, но внутреннее напряжение существует» (см рис.3). Далее 23% местных и 32% приезжих оценили отношения как «спокойные». «Доброжелательными» межнациональные отношения назвали 6% местных жителей и 12% приезжих.

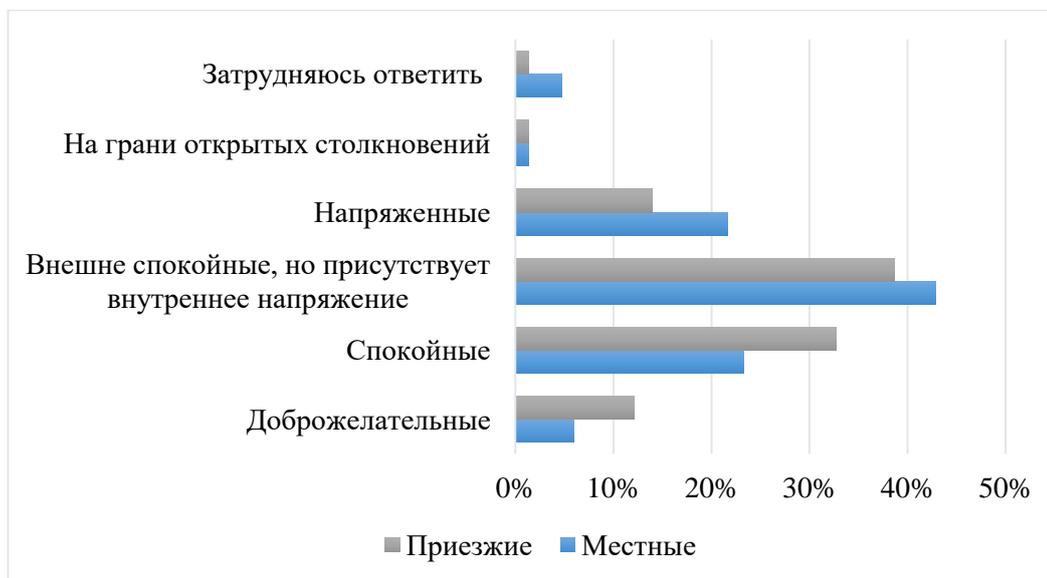


Рисунок 3. Оценка состояния межнациональных отношений местными жителями и приезжими в Москве (в %).

Источник: составлено автором на основе: Мукомель В. И. и др. Проблемы интеграции внутрироссийских иноэтничных мигрантов // Социологические исследования. – 2016. – №. 5. – С. 69-79.

Исходя из данных, можно сделать два вывода. Во-первых, межнациональные отношения в Москве между местными жителями и мигрантами из Северного Кавказа можно назвать напряженными. Во-вторых, как видно по вариантам ответа «спокойные» и «доброжелательные», приезжие склонны более позитивно оценивать отношения между нациями, чем это делают местные жители. Такую же тенденцию заметил и автор во время проведения собственного исследования.

Сейчас россияне не готовы видеть выходцев из Средней Азии в своём ближайшем окружении, не хотят с ними иметь близких социальных контактов и видеть их среди своих коллег. На основании этого можно сделать вывод, что иностранцы, приезжая в Россию, сталкиваются с неприязнью со стороны российских коллег, которые не настроены на контакт.

<sup>54</sup>Мукомель В. И. и др. Проблемы интеграции внутрироссийских иноэтничных мигрантов //Социологические исследования. – 2016. – №. 5. – С. 69-79.

Адаптация иностранцев может быть затруднена ввиду предвзятого отношения к представителям другой национальности и, по мнению автора, это – главный фактор риска возникновения конфликтов. Настороженность, недоверие, агрессивность, придирчивость вызовут аналогичную ответную реакцию и могут привести к конфликтам. Также россияне будут игнорировать иностранных коллег и не идти на контакт, что может привести к изоляции данной категории работников. Ситуация усугубляется ещё и тем, что зачастую на рабочем месте мигранты изолированы от российских коллег. Например, группа узбеков занята на производстве, в то время как офисные работники преимущественно россияне. Это подтверждают выводы исследования А.А. Руденко: «Отмечая в целом «благоприятный климат» российского мегаполиса, иностранные работники раскрывают значимые для них проблемы, к числу которых относятся: беспомощность, одиночество, социальная изоляция».<sup>55</sup> Таким образом, складывается ситуация отделения трудовых мигрантов от остального коллектива, что мешает их адаптации в организации и в стране в целом.

Практики адаптации для трудовых мигрантов в российских компаниях отсутствуют. По словам работодателей и представителей кадровых агентств, компаниям не выгодно вкладывать ресурсы в иностранных работников низкой квалификации, а потому предпринимать какие-либо действия для адаптации мигрантов на предприятии они не хотят. Их подключают к стандартным адаптационным мероприятиям, которые проводят для всех новых сотрудников. Слабая языковая адаптация, низкая профессиональная компетентность, часто встречающаяся безответственность при выполнении рабочих обязанностей — все вышеперечисленное приводит к тому, что мигранты рассматриваются работодателями как дешевый экономический ресурс и инструмент достижения краткосрочных экономических целей<sup>56</sup>.

Из данных вопросов и интервью видно, что работодатели относятся к иностранным работникам как к обузе, как к неприятной данности, с которой нужно смириться. Однако, как подчёркивает В.Я. Мукомель, для России мигранты являются необходимой и частью общества. Мигранты восполняют нехватку рабочей силы, которую испытывает рынок труда. Принимающее сообщество играет важную роль в интеграции мигрантов. В.Я. Мукомель также замечает, что необходимо создавать атмосферу дружелюбия в принимающем сообществе за счет просвещения как мигрантов, так и местных жителей о нормах и традициях друг друга.

---

<sup>55</sup> Руденко А. А. Социальная адаптация трудовых мигрантов в строительной отрасли Санкт-Петербурга // Журнал социологии и социальной антропологии. – 2011. – Т. 14. – №. 4.

<sup>56</sup> Там же.

Однако необходимо упомянуть, что зачастую и сами иностранные работники не заинтересованы в близком общении с местными, изучении русского языка, изучении культуры России. Эта идея также выражены у А.А. Руденко: «трудовые мигранты в своей массе непрерывно «живут работой», смысл и цель жизни сводятся исключительно к труду». Социальная культурная адаптация является для них второстепенной в сравнении с экономическим закреплением на рынке труда.<sup>57</sup>

Таким образом, ситуация с адаптацией трудовых мигрантов в российском обществе и на рабочем месте складывается неблагоприятная. Во-первых, как было замечено в первом главе, государство не занимается адаптацией трудовых мигрантов. Во-вторых, компании не хотят тратить лишние деньги на иностранных работников и также не проводят какую-либо адаптацию для иностранцев на рабочем месте. В первую очередь компании с иностранным капиталом могли бы стать первопроходцами в этой сфере и начать уделять внимание этой проблемы. Например, помогать адаптироваться иностранным работникам можно с помощью мер политики управления многообразием, о которой пойдёт речь в следующей главе.

Подводя итог анализа практик привлечения иностранных работников, можно выделить их основные особенности. Во-первых, это распространённость нелегального найма и услуг аутстаффинга, связанные с высокими административными барьерами при найме иностранных работников. Во-вторых, самой распространённой и эффективной практикой набора является трудоустройство «по знакомству», то есть реферальная система. В-третьих, это дискриминация при оплате труда – по иностранные работники получают примерно на 20% меньше своих российских коллег. В-четвёртых, это отсутствие практик специальной адаптации для иностранных работников. Работодатели не заинтересованы вкладывать ресурсы в иностранных работников ввиду их низкой вовлеченности, а сами иммигранты недостаточно лояльны к работодателю и мало вовлечены в рабочий процесс ввиду пренебрежительного отношения со стороны работодателя, дискриминации при оплате труда и многих других причин. Именно отсутствие адаптации иностранных работников и дискриминация по оплате труда являются основными проблемами управления иностранными работниками в российских компаниях, решения которых будут предложены в следующей главе.

---

<sup>57</sup> Там же.

## 2.2. Практики удержания иностранных работников

Следующей группой практик управления иностранными работниками автором выделены практики удержания. Под практиками удержания понимаются приёмы и методы, которые использует компания для удовлетворения потребностей персонала и создание таких условий, которые бы удерживали персонал. К практикам удержания относится обучение персонала, вознаграждение, а также обеспечение условий труда. В зависимости от применяемого подхода, в эту категорию могли бы быть отнесены и другие функции HR, но для данного исследования актуально именно такое разделение.

Организовывая обучение персонала, компания обеспечивает процесс овладения сотрудниками знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.<sup>58</sup> Большинство респондентов, говоря о недостатках найма трудовых мигрантов, отмечали низкий уровень языка. Тем не менее, как правило, по словам опрошенных экспертов, в российских компаниях мигрантов из Средней Азии не обучают. Как уже отмечалось ранее, компаниям не выгодно инвестировать в иностранных работников время и деньги. При этом, большинство респондентов, говоря о недостатках найма трудовых мигрантов, отмечали низкий уровень языка. Катерина, директор кадрового агентства: «Вторая (трудность) - языковой барьер, однако обычно в подразделении есть ответственные люди, знающие язык – взрослое поколение». Павел, менеджер строительной компании: «Они либо вообще не знают русский язык, либо знают плохо. Говорить не могут вообще, иногда что-то понимают». Говоря о самих иностранных работников, среди своих проблем они ни разу не выделили низкий уровень русского языка. Как правило, язык специально они не учат, он развивается в ходе жизни России.

По мнению автора, если государство не берёт ответственность за адаптацию трудовых мигрантов в принимающее сообщество, этому могут способствовать компании. Если организации будут обучать иностранных работников языку или оплачивать им курсы повышения квалификации, они могли бы получить лояльного и более эффективного сотрудника. У работника будет понимание, что он ценный сотрудник, а это значительный фактор удержания его в компании. С помощью этого инструмента можно повысить успешность адаптации иностранного работника в компании, повысить его лояльность, улучшить отношения в коллективе. Во время оценки персонала организация устанавливает

---

<sup>58</sup>Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. – КНОРУС, 2012.

соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

По мнению М. Безбородовой, дискриминация при деловой оценке и при продвижении по службе – то, с чем сталкиваются трудовые мигранты в России<sup>59</sup>. Люди, принимающие решения в компании, к сожалению, не лишены предубеждений и негативных установок о мигрантах, а потому российские менеджеры склонны продвигать «своих». При деловой оценке российских коллег, у которых налаженные социальные контакты в организации, их показатели могут завышаться или ставиться справедливо, в то время как показатели трудовых мигрантов могут занижаться.

Вознаграждение персонала – это система, состоящая из политики, процессов и практических действий, направленных на вознаграждение работников в соответствии с их вкладом, навыками, компетенцией и рыночной стоимостью. Значительным фактором, влияющим на вознаграждение сотрудников, является заниженные ожидания мигрантов по заработной плате. По словам Андрея Белоедова, директора по продажам и маркетингу компании RENAУ, ожидания иммигрантов по заработной плате изначально ниже ожиданий местных на 20-30%<sup>60</sup>. Они, приезжая в Россию, заранее готовы к дискриминации на рынке труда, рассчитывают на заработную плату ниже российских коллег. Эту информацию также подтверждает Павел, менеджер в строительной компании: «Мигранты, естественно, обходятся дешевле. Они готовы работать за расценки ниже, чем те, на которые идут славяне. Они получают примерно на 15-25% меньше русских». Также HR-директор отметила, что бывают различия в системе оплаты труда. Например, местный сотрудник получает оклад, а иностранный – почасовую оплату труда. Таким образом работодатель пытается сэкономить на иностранных работниках.

Обеспечение условий труда подразумевает обеспечение работодателем безопасности и условий труда, соответствующих государственным нормативным требованиям охраны труда. По мнению уже упомянутого эксперта А. Белоедова, трудовые мигранты готовы братья за любую работу и согласны на плохие условия труда и работать сверх установленного законом рабочего времени<sup>61</sup>. Это подтверждают и результаты исследования П.П. Лисицына и А.М. Степанова: трудовые мигранты, по словам работодателей, менее привередливы, не требуют комфортного рабочего места. Согласно ТК РФ, работодатель обязан обеспечить

---

<sup>59</sup>Безбородова Т. М., Скребцова А. А. Дискриминация мигрантов в социально-трудовой сфере: причины и пути преодоления //Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2011. – №. 1.

<sup>60</sup>Ведомости. Выгоды в найме мигрантов больше нет, признают работодатели [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2014/11/19/migrant-mimikriuet-i-proigryvaet> (Дата обращения 01.03.2020)

<sup>61</sup>Там же.

соответствующие требованиям охраны труда условия труда на каждом рабочем месте, а также режим труда и отдыха работников в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. В отношении трудовых мигрантов данные обязательства зачастую нарушаются недобросовестными работодателями. Катерина, директор кадрового агентства: «Условия бывают разные. На стройке, например, условия нечеловеческие, нет нормальной возможности помыться, сходить в туалет, выпить воды, отдохнуть. Защиты никакой им не выдают. В таких условиях труда согласны работать только мигранты. В других сферах нормальные условия»

Подводя итог анализа практик управления иностранными работниками, можно сделать три вывода. Во-первых, можно резюмировать ключевые особенности практик управления иностранными работниками приведено в таблице 3:

Таблица 3. Особенности практик управления иностранными работниками в российских компаниях.

Регулирование трудовых отношений	Наличие значительных административных барьеров и высокие штрафы за нарушение правил трудоустройства иностранных граждан. Частые практики – нелегальное трудоустройство и использование услуг аутстаффинга
Набор	Реферальная система
Отбор	Зависят от конкретной компании. В целом, критерии отбора таковы: минимальный уровень русского языка, выносливость, обучаемость
Адаптация	Отсутствие специальных практик адаптации
Обучение	Отсутствие специальных практик обучения
Вознаграждение	Отличия в заработной плате: иностранные работники на тех же должностях получают примерно на 20% меньше местных работников
Обеспечение условий труда	Зависят от конкретной компании, часто - неудовлетворительные (особенно в строительстве)

Источник: составлено автором

Во-вторых, можно выделить специфические для иностранных работников факторы, оказывающие влияние на систему управления персоналом организации:

1) Более низкие ожидания по заработной плате и условиям труда. Трудовые мигранты, приезжая в Россию, понимают их менее выигрышное, по сравнению с местными, положение на рынке труда. Обычно у них низкая квалификация и уровень знания русского языка, а потому они конкурируют на рынке за счёт низких зарплатных ожиданий, готовности к переработкам и плохим условиям труда.

2) Готовность работать нелегально. Нелегальная занятость в текущих условиях российского рынка труда выгодна как работодателю, так и работнику. Работодатель таким образом избегает уплаты налогов и не тратит ресурсы на получение разрешения/квот на привлечение иностранных работников. Трудовым мигрантам тоже в определённом смысле выгодно оставаться «в тени» и работать нелегально из-за высокой стоимости патента и бюрократизации получения разрешения на работу.

3) Различия в административно-правовом статусе. Работодатель для того, чтобы нивелировать риски штрафов и иных взысканий за некорректное с точки зрения закона оформление иностранного сотрудника, должен учитывать административно-правовой статус иностранного гражданина и, в зависимости от этого, оформлять нужные документы. Необходима обширная предварительная работа по подготовке организации к найму иностранцев: получение разрешения на привлечение иностранной рабочей силы, получение квот и т.д.

4) Риски дискриминации. В первую очередь, здесь идёт речь о дискриминации на рынке труда. Трудовые мигранты могут подвергаться дискриминации как на рынке труда, так и на рынке недвижимости, когда пытаются найти себе жильё в принимающей стране.

5) Риски социальной изоляции. Отношение к мигрантам из Средней Азии в России неоднозначное и сильно зависит от конкретного рабочего коллектива. Некоторое напряжение, по результатам исследований, имеет место быть. В сочетании с низким уровнем знания русского языка это может социально изолировать иммигрантов от общества и препятствует их адаптации в новую среду.

В-третьих, можно выделить недостатки и преимущества найма иностранных работников с точки зрения работодателя (см табл. 4)

Таблица 4. Преимущества и недостатки найма иностранных работников.

Преимущества	Недостатки
Заполнение «неудобных» местным вакансий (удовлетворение потребности в низкоквалифицированном труде)	Трудозатратный, длительный и бюрократизированный процесс оформления и постановки на учёт иностранного работника
Экономия на заработной плате	Низкий уровень квалификации
Высокая работоспособность	Низкий уровень знания русского языка
Готовность к переработкам	Низкий уровень адаптации в компании и склонность "исчезать"

Источник: составлено автором

Таким образом, практики управления иностранными работниками при реализации некоторых функций УП имеют свои отличительные особенности. Так, практики регулирования трудовых отношений, набора, вознаграждения и обеспечения условий труда иностранных работников значительно отличаются от практик управления местными работниками. Зачастую иностранные работники получают более низкую оплату труда, их чаще трудоустраивают нелегально и предоставляют менее комфортные условия труда. Работодатели относятся к ним как к инструменту реализации собственных целей: экономия на заработной плате, заполнение непопулярных у местных позиций т.д. Они не видят перспектив для роста этих сотрудников и не инвестируют в них свои ресурсы – отсюда отсутствие практик специального обучения иностранцев русскому языку и адаптации их в рабочую среду. Изменив подход к этой категории работников, работодатели могли добиться бы лучших результатов.

## Глава 3. Управление иностранными работниками в ООО «Ти Пи Ви Си-Ай-Эс»

### 3.1. Общая характеристика ООО «Ти Пи Ви Си-Ай-Эс»

Компания TPV Technology является крупнейшим в мире производителем компьютерных мониторов.<sup>62</sup> Компания выпускает продукцию как под собственными брендами AOC и Envision, так и под брендами заказчиков, крупнейшим из которых является компания Philips. В 2009 и 2011 годах TPV Technology купила эксклюзивные права на продажу под маркой Philips мониторов в мире и телевизоров в Китае. В 2012 году TPV Technology и Philips создали в Амстердаме совместное предприятие TP Vision (70 % TPV Technology, а 30 % — Philips), которое полностью взяло на себя производство и сбыт телевизоров под маркой Philips. В 2014 TPV Technology выкупила у Philips оставшиеся 30 % TP Vision, сделав компанию дочерней.<sup>63</sup> TPV Technology имеет заводы в Китае, Тайване, Бразилии, Мексике, Польше, Венгрии и России (Шушары).

По данным годового отчёта TPV Technology за 2019 год, доля компании на рынке производства телевизоров составляет 6% мирового рынка, крупными конкурентами компании являются Samsung (18,2% рынка), TCL (15,6% рынка), LGE (10% рынка).

При этом на рынке производства мониторов компания является мировым лидером, имея долю рынка в 35,5%. Основные конкуренты - Quisda (доля рынка 17,2%), LGE (доля рынка 8,6%), а также Foxconn (доля рынка 8,2%).<sup>64</sup> На начало 2019 года в компании работало 28 тысяч человек. Большинство (63%) сотрудников – мужчины, наиболее многочисленная группа сотрудников находится в возрасте от 18 до 30 лет. Основные человеческие ресурсы компании расположены в Китае, на Европу, куда входит и российский завод, приходится 11% сотрудников (см рис. 4)<sup>65</sup>.

В компании значительное внимание уделяют человеческим ресурсам, считают набор и удержание талантов жизненно важными для её успеха. TPV декларирует ценности равенства, подчёркивая, что в компании одинаково справедливо относятся ко всем сотрудникам и соискателям, независимо от их пола, сексуальной ориентации, семейного положения, расы, цвета кожи, национальности, религии, возраста и т.д. В компании нулевая терпимость к

<sup>62</sup> CEO Magazine: «Becoming fearless: Dr Jason Hsuan» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.theceomagazine.com/executive-interviews/manufacturing/dr-jason-hsuan/> (Дата обращения 15.03.2019)

<sup>63</sup> "Completion of major and connected transaction relating to acquisition of 30% equity interest in TP Vision" [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2014/0530/ltn20140530573.pdf> (Дата обращения 15.03.2019)

<sup>64</sup> Годовой отчёт компании TPV Tech за 2018 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://api.aconnect.com.hk/Attachment/37735> (Дата обращения 15.03.2019)

<sup>65</sup> Годовой отчёт компании TPV Tech за 2018 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://api.aconnect.com.hk/Attachment/37735> (Дата обращения 15.03.2019)

дискриминации в любом её проявлении. TPV проводит регулярный мониторинг процедур и критериев отбора, чтобы гарантировать объективность и отсутствие дискриминации.

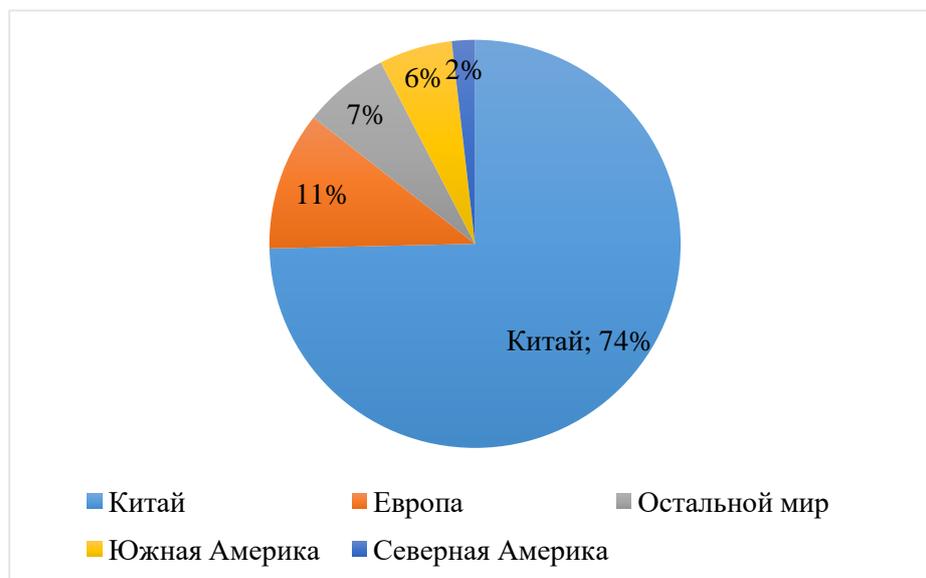


Рисунок 4. Распределение сотрудников TPV Tech по странам мира

Источник: составлено автором на основе: Годовой отчёт компании TPV Tech за 2018 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://api.aconnect.com.hk/Attachment/37735>

(Дата обращения 15.03.2019)

TPV Technology предлагает конкурентоспособные социальные пакеты, которые регулярно пересматриваются для поддержания конкурентоспособности. В компании работают различные пенсионные схемы, в том числе пенсионные планы и планы медицинского страхования. TPV стремится предоставить сотрудникам инклюзивные рабочие места, предоставляющие равные возможности для всех. В организации значительно развиты такие виды спорта как футбол, баскетбол, бег, трекинг. Это сделано для того, чтобы способствовать формированию эффективных команд и создать гармоничную рабочую среду.

В TPV Technology присутствуют системы менеджмента здоровья и безопасности, которые соответствуют местным нормативным требованиям стран присутствия и или международным стандартам, например, OHSAS 18001. Ежегодно в компании проводятся семинары, направленные на поддержку и усиления менеджмента безопасности. На этих семинарах участники изучают правила и положения, связанные с обеспечением безопасности на производстве.<sup>66</sup> Об эффективности менеджмента безопасности на производстве можно судить по тому, что за 2018 год в группе компаний не было ни одного летального случая на производстве.

<sup>66</sup> Годовой отчёт компании TPV Tech за 2018 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://api.aconnect.com.hk/Attachment/37735> (Дата обращения 15.03.2019)

В 2018 году компанию запустила программу поддержки сотрудников (EAP - Employee Assistance Program). Цель программы - оказывать сотрудникам психологическую помощь, направленную на борьбу со стрессом и поддержания баланса жизни и работы. EAP предоставляется сотрудникам каждый день по горячей линии, электронной почте и Skype. На данный момент эта программа действует только в Китае и Тайване.

ООО «Ти Пи Ви Си-Ай-Эс» (TPV CIS) - российский завод китайского контрактного производителя электроники TPV Technology, специализирующийся на разработке, производстве и пост-продажном обслуживании дисплеев, мониторов, ЖК телевизоров и ЖК панелей широкого спектра применения. Площадь завода составляет 20 000 кв.м, в зависимости от сезона на нём действуют 1, 2 или 3 производственных линии<sup>67</sup>.

Последние финансовые показатели компании доступны за 2018 год. С 2014 по 2017 год наблюдается тренд на снижение выручки, в целом показатели выручки в 2017 году по сравнению с 2014 упали на 64%. На протяжении данного периода был незначительный рост с 2015 по 2016 год. После 2017 года наблюдается положительная тенденция, и в 2018 году выручка по сравнению с прошлым годом выросла на 24%.

В динамике прибыли от продаж и чистой прибыли наблюдаются похожие тенденции. Оба эти показателя достигли минимума в 2017 году, в котором компания показала чистый убыток в 676 млн рублей и убыток от продаж в 400 млн руб. (см рис. 5). В следующем году показатели улучшились, и чистая прибыль составила 135 млн рублей, а прибыль от продаж – 226 млн.

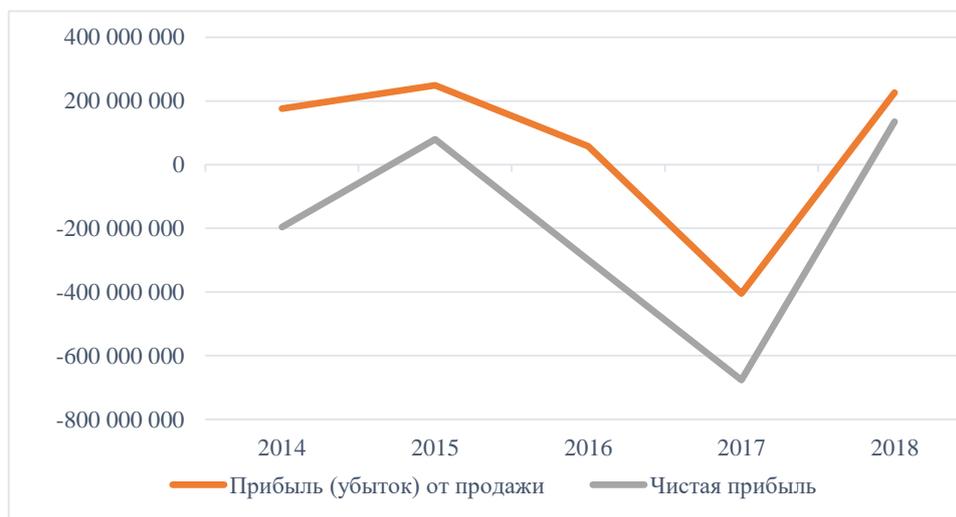


Рисунок 5. Динамика чистой прибыли и прибыли от продаж TPV CIS

Источник: составлено автором на основе данных СПАРК-Отчет: ООО "ТИ ПИ ВИ СИ-АЙ-ЭС»

<sup>67</sup> Официальный сайт компании TPV CIS. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://tpvrussia.ru/news/2017/02/06/news\\_45.html](https://tpvrussia.ru/news/2017/02/06/news_45.html) (Дата обращения 20.03.2019)

Рентабельность продаж компании в 2018 году составляет 5%. По данным ФНС, нормативным показателем рентабельности продаж для компаний категории «производство компьютеров, электронных и оптических изделий» в 2018 году является 14%.<sup>68</sup> Это говорит о том, что рентабельность продаж компании ниже нормы.

На конец 2018 года ИФР (индекс финансового риска) компании равен 24 (при возможных значениях от 1 до 99), что говорит о удовлетворительном финансовом состоянии компании, и предпосылок того, что TPV CUS в скором времени утратить платёжеспособность, нет.<sup>69</sup>

В целом, за рассматриваемый период финансовые результаты деятельности компании можно охарактеризовать как удовлетворительные. Несмотря на общий тренд на снижение с 2014 по 2017 год, далее следует рост. Скачки в прибыли организации никак не повлияли на численность персонала, которая росла ежегодно, что позволяет сделать вывод, что человеческие ресурсы являются ценным активом компании, о котором она не намерена избавляться первым. Несмотря на нормализацию финансового состояния в 2018 году, невозможно сделать однозначные выводы о перспективах компании. Удовлетворительный показатель ИФР позволяет сделать вывод, что компания способна обеспечивать свои обязательства, содержать персонал и производство. Однако, на май 2020 года известно, что ввиду пандемии коронавируса и нарушений поставок комплектующих из Китая, компании пришлось значительно сократить производство и отказаться от части аутсорсинговых сотрудников.

Организационная структура компании линейно-функциональная. Во главе российского филиала находится general manager, который единолично координирует работу всех департаментов/отделов. Некоторые департаменты включают в себя несколько подразделений. Ниже перечислены департаменты и отделы, которые функционируют в TPV CIS:

- Производственный департамент (работа на линиях, инженеры сопровождения, обслуживание производства, исследования и разработки)
- Департамент логистики (закупки и планирование, таможенное сопровождение, отгрузка готовой продукции)
- Департамент управления качеством
- Отдел персонала
- Департамент информационных технологий
- Финансовый департамент

---

<sup>68</sup>Приложение № 4 к Приказу ФНС России от 30.05.07 № ММ-3-06/333@

<sup>69</sup>СПАРК-Отчет: ООО "ТИ ПИ ВИ СИ-АЙ-ЭС"

- Административно-хозяйственный отдел
- Юридический отдел
- Отдел непроизводственных закупок
- Сервисный отдел

Отдел по работе с персоналом состоит из 5 человек: директора по персоналу, специалиста по компенсациям и льготам, специалиста по подбору, а также специалиста по кадрам и корпоративной отчетности (см рис. 6).

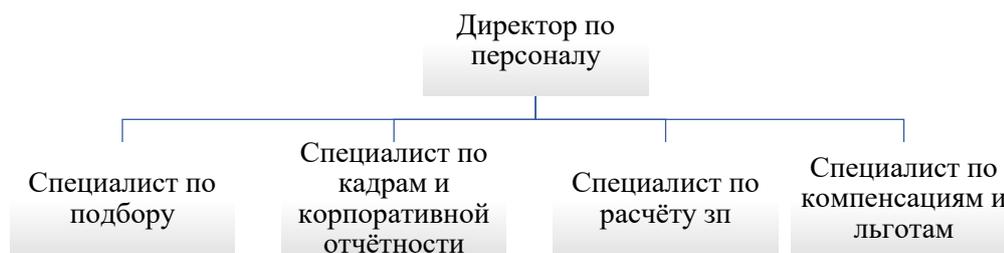


Рисунок 6. Структура отдела по работе персоналом TPV CIS

Источник: составлено автором

В компании нет отдельного сотрудника под такие функции УП как обучение и развитие. Это обусловлено тем, что основные принципы корпоративного обучения диктуются головной компанией, а TPV CIS, адаптируя, внедряет их на российском заводе. В связи с этим нет нужды в отдельном специалисте.

На первое марта 2020 года в компании работает 243 человека, 184 из которых трудоустроены в компании, а остальные находятся в аутсорсе. TPV CIS сотрудничает с кадровым агентством, которое занимается оформлением и ведением всей документации иностранных работников. Примерно половина трудовых мигрантов, работающих на заводе, трудоустроены в TPV, половина – в кадровом агентстве. В зависимости от сезона и заказа количество персонала на аутсорсе может увеличиваться в несколько раз или значительно уменьшаться.

Сотрудники с разным уровнем образования равномерно распределены в компании: немного больше трети сотрудников (36%) имеют среднее общее образование, треть (33%) сотрудников имеет среднее профессиональное образование, чуть меньше трети (30%) – высшее. Такое распределение типично для завода, где наибольшая часть персонала – это рабочие.

Кадровую политику завода TPV CIS можно охарактеризовать как реактивную с элементами превентивной. В первую очередь, в компании отсутствует положение о кадровой политике или какие-либо документированные характеристики кадровой политики, которой она придерживается. Реактивность кадровой политики TPV CIS заключается в том, что в

компании отсутствует какая-либо система адаптации новых работников, о чём будет более подробно сказано в следующей части. Ещё одним аргументом в пользу реактивности кадровой политики TPV CIS может служить факт, что в организации не проводят мониторинг показателей оценки кадрового потенциала.

Превентивность кадровой политики компании выражается в том, что компания имеет чёткое видение и стратегию развития персонала организации. Учитывая сезонность некоторых видов работ на предприятии, компания прогнозирует численность персонала в среднесрочной перспективе и оптимизирует процесс работы с персоналом с помощью сотрудничества с кадровым агентством. Агентство занимается поиском временных иностранных работников для компании для работы в высокий сезон. также агентство занимается всей документацией, связанной с трудоустройством иностранных работников, уведомлением миграционной службы о найме и увольнении, следит за сроком действия трудового патента и регистрации. Сотрудничество с агентством позволяет предупреждать проблему с излишком персонала в низкий сезон, а также нивелирует административные риски, связанные с наймом иностранных работников. Более того, в компании разработана довольно жёсткая система мотивации для сотрудников производственной зоны.

Принципы кадровой политики головной компании, которые были упомянуты выше, в значительной мере поддерживаются на TPV CIS. По результатам интервью с линейным и офисным персоналом, в компании действительно нет места дискриминации по полу, возрасту, национальности, инвалидности. В компании значительно развит корпоративный спорт, команда TPV CIS по бегу регулярно участвует в региональных соревнованиях, на заводе оборудован спортивный зал, где после рабочего времени проводятся занятия по йоге и TRX. Однако, принципы равенства, декларируемые головной компанией, в Петербургском филиале не поддерживаются – об этом подробнее в следующей части.

На момент прохождения практики численность сотрудников компании составляла 243 человека. Средний возраст сотрудников в компании – 37 лет. Из них 56% - мужчины, 44% - женщины. Больше половины персонала компании – работники производства.

Как видно из рисунка 7, самой многочисленной группой сотрудников является «оператор конвейерной линии», их в компании в марте 2020 года работает 42 человека. Также в компании много бригадиров и кладовщиков – их 18 и 16 соответственно. Остальные производственные позиции представлены 5-10 людьми. Каждая офисная позиция представлена одним-двумя людьми

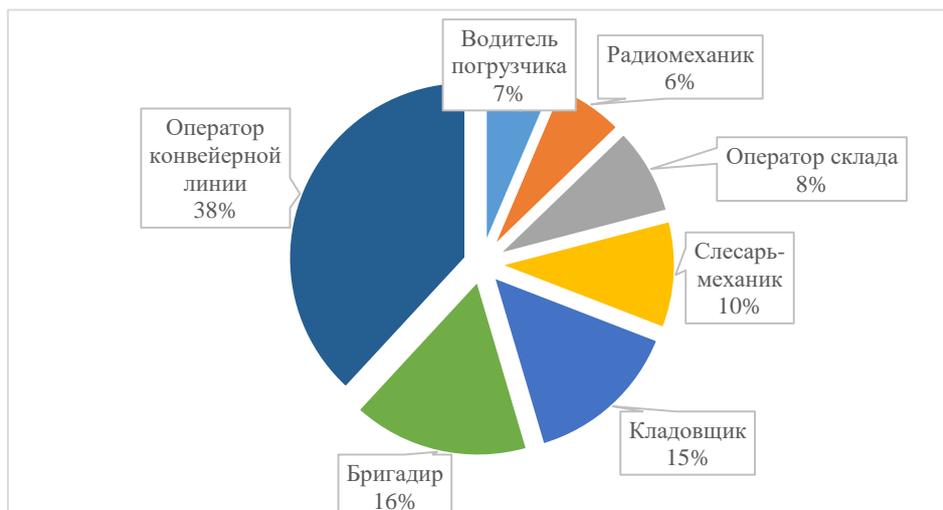


Рисунок 7. Категории сотрудников производства.

Источник: составлено автором на основе внутренней отчётности компании

Таким образом, TPV CIS – это российский завод одного из крупнейших игроков на рынке производства телевизоров, TPV Technology. Финансовое положение компании на 2018 год удовлетворительное, скорее всего, эпидемия коронавируса значительно повлияет на доходы компании в 2020 году. Головная компания значительное внимание уделяет обучению, развитию, здоровью и безопасности своих человеческих ресурсов. Принципы кадровой политики головной компании не полностью поддерживаются на TPV CIS. Основная часть персонала завода – производственный персонал, а должность оператора конвейерной линии, где занято большинство иностранных работников – самая многочисленная в компании.

### 3.2. Практики управления иностранными работниками ООО «Ти Пи Ви Си-Ай-Эс»

На момент прохождения практики в компании трудоустроено 45 иностранных работников, среди которых 39 сотрудников из Узбекистана, 6 сотрудников из Польши, а также по одному сотруднику из Беларуси и Украины (см. рис 8). Также часть иностранных сотрудников, занятых на производстве, трудоустроены в агентстве. Средний возраст иностранных работников в компании – 31 год, в среднем по компании – 37 лет. Половая структура также отличается – среди иностранных работников всего 19% женщин, в то время как в целом по компании их почти половина (44%). Такое различие обусловлено тем, что иностранные работники в TPV заняты на работах, подразумевающих физический труд.



Рисунок 8. Структура иностранных работников в компании TPV

Источник: составлено автором

Далее следует провести анализ управления иностранными работниками в TPV CIS в контексте практик привлечения и удержание персонала.

В компании TPV CIS действуют две схемы трудоустройства иностранных работников. Во-первых, часть сотрудников трудоустроена в кадровом агентстве, которое предоставляет аутстаффинговые услуги. Примечательно, что агентство, являясь отдельной компанией, работает на территории завода. Агентство занимается преимущественно трудоустройством, оформлением документов и постоянным мониторингом наличия действующих документов у иностранных работников. Сотрудники, занятые на заводе, но трудоустроенные в агентстве, имеют временный трудовой договор с повременной оплатой труда – им платят за отработанные часы + по результатам выплачивается премия. По словам HR-директора TPV CIS, кадровое агентство устанавливает почасовую оплату, потому такая система получается дешевле, чем оклад. По результатам интервью, все из опрошенных иностранных работников довольны таким положением дел, видя в этом возможность дополнительного заработка. Другая часть иностранного линейного персонала и все местные работники трудоустроены именно в компании. В этом случае все сотрудники получают оклад и премию по результатам труда.

Таким образом, видно, что в компании присутствует легкая форма дискриминации по национальному признаку. Почасовую оплату труда имеют только иностранные работники. Это, как уже было сказано, снижает затраты на эту категорию персонала, а также стимулирует переработки, исходя из слов самих сотрудников. Использование услуг кадрового агентства оправдано – агентство ведёт всю документацию, подаёт необходимые уведомления о иностранных работниках в миграционные органы. Основной риск для работодателя – это

значительные штрафы за неуведомление УФМС о приеме и увольнении иностранных работников – от 400 000 руб до 1 000 000 руб, а также штрафы за сотрудников с просроченными документами. Благодаря использованию услуг агентства компания защищает себя от таких рисков.

Тем не менее, на заводе TPV CIS полностью отсутствует нелегальная занятость, что достаточно редкая ситуация на современном российском рынке труда. Поэтому автор склонен характеризовать практики регулирования трудовых отношений как удовлетворительные.

Набором иностранных работников в TPV CIS занимается один человек – специалист по подбору персонала. Даже если в конечном итоге иностранный работник будет трудоустроен через кадровое агентство, то его поиском в любом случае занимается специалист TPV CIS. При работе с иностранными работниками доминирует реферальная система набора. Мухаёв, менеджер кадрового агентства: «Кандидаты сами к нам приходят через знакомых, мы никого не ищем». Ирина, HR-директор: «В этой среде очень сильно работает сарафанное радио и вопрос репутации. Агентство, с которым мы работаем, оно свято блюдет свою репутацию. Это ключевой момент, чтобы они никого никогда не обманули, не задержали заработную плату, потому что такие вещи сразу передаются из уст в уста и поток мигрантов уменьшается». Второстепенными инструментами набора кандидатов среди иностранных работников Екатерина, менеджер по подбору персонала TPV CIS, называет газеты, стенды, а также сайт avito.ru.

Благодаря сильному HR-бренду TPV CIS и хорошей репутации кадрового агентства, компания обеспечена стабильным потоком кандидатов на рабочие позиции, что говорит о налаженной системе отбора иностранных работников.

Как уже упоминалась ранее, в компании на момент прохождения практики трудоустроено 47 иностранных работников, среди которых 39 сотрудников из Узбекистана, 6 сотрудников из Польши, а также по одному сотруднику из Беларуси и Украины. Сотрудники из Польши заняты на офисных позициях, остальные иностранные работники – на производственных. Среди граждан Узбекистана, которые составляют 82% иностранных работников компании, 38 человек являются операторами конвейерной линии, а 1 сотрудник работает на позиции кладовщика. Таким образом, абсолютное большинство иностранных сотрудников занято на позиции оператора конвейерной линии, а потому является показательной в контексте практик управления иностранными работниками в компании.

Кандидаты на должность оператора конвейерной линии проходят несколько этапов отбора, процедуры одинаковы как для местных, так и для иностранных работников. Сначала это общезаводское собеседование, проверка документов – наличие патента или разрешения на

работу. Также на этом этапе отсеивают кандидатов по возрасту – так как монотонная работа, то отбирают, как правило, молодых. Далее мастера проводят собеседование, на котором проверяют знание русского языка, спрашивают о готовности к монотонной работе. После этого у всех сотрудников испытательный срок 2 недели. Единственное различие в процедурах отбора местных и иностранцев на позицию оператора конвейерной линии – это оценка знания языка и более тщательная проверка документов. По словам HR-директора, часть кандидатов отсеивается сразу после экскурсии по производству: «Они видят, что это за работа, и не каждый готов стоять у конвейера по 8 часов. Это тяжёлый труд». Оператор конвейерной линии – монотонная и однообразная деятельность. По словам начальника производства, процесс работы четко регламентирован: «У каждого оператора на рабочем месте есть своя должностная инструкция. В инструкции прописан ограниченный ряд стандартных операций, поэтому 90% рабочего времени используется эффективно».

В анализе практик управления иностранными работниками на TPV помогут показатели, которые могут дать информацию о качестве практик отбора сотрудников конвейерной линии. Таким показателем может быть доля сотрудников, покинувших компанию в первый месяц работы (М). Иногда это может говорить о том, что инструменты отбора работают неэффективно и отбирают «не тех людей».

Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$M = \frac{B}{C} * 100\%, \text{ где}$$

B = число человек, покинувших компанию в первый месяц работы, чел

C = общее число работников, принятых за указанный период, чел

В 2019 году в компанию на должность оператора конвейерной линии пришло 102 человека, из которых 91 человек – граждане Узбекистана, 7 человек – граждане РФ, а также по 1 человеку из Казахстана, Киргизстана, Туркменистана и Украины. Итого, в 2019 году на позицию оператора конвейерной линии было нанято 95 иностранных граждан. Среди нанятых в 2019 году 95 иностранных граждан в этот же год компанию покинуло 85 человек, то есть 89%. Из них 13 человек ушли в первый месяц работы, то есть 12,7% (см рис. 9). По мнению автора, учитывая то, что труд монотонный и тяжелый, это хороший показатель для производственных рабочих и такой показатель свидетельствует об эффективной системе отбора.

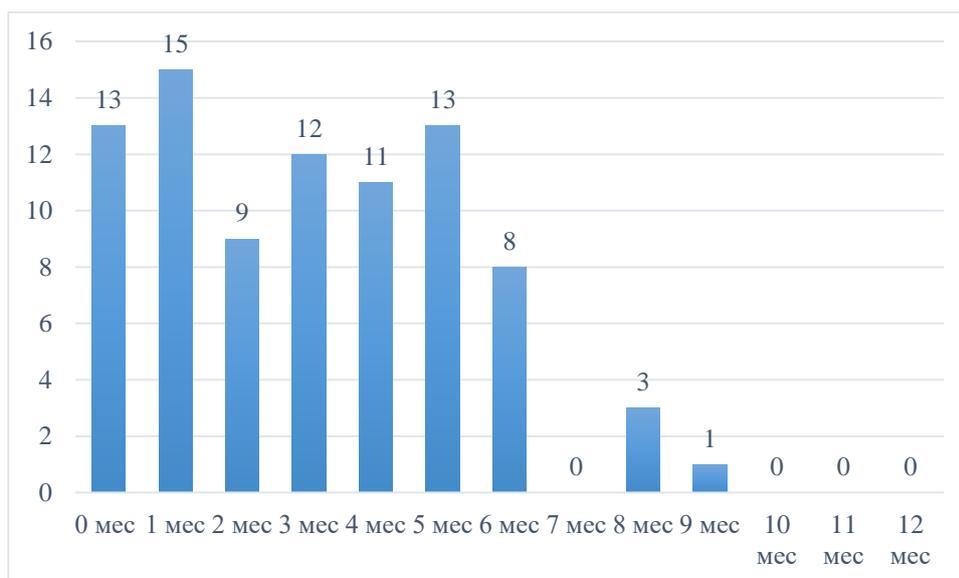


Рисунок 9. Число выбывших иностранных работников в 2019 году по сроку работы, среди тех, кто устроился в компанию в 2019 году.

Источник: составлено автором на основе внутренней отчётности компании

Далее следует осветить практики адаптации. В компании TPV CIS для нового сотрудника конвейерной линии проводят вводный инструктаж. В первый день сотрудника обучают выполнять определённую операцию, которая и составляет его функциональные обязанности. Также в компании в качестве инструмента профессиональной адаптации есть система наставничества – к каждому новому сотруднику приставляется наставник, сотрудник со стажем, который занимается его обучением. Специальных адаптационных мероприятий для иностранных работников, которых достаточно много на предприятии, не предусмотрено. У сотрудников производственной линии работа достаточно проста, однообразна и, действительно, мер TPV CIS, направленных на профессиональную адаптацию иностранных работников, вполне достаточно. Однако в компании социально-психологическая и организационная (в узком смысле) адаптация остаётся без внимания. Как подчёркивает Кибанов, адаптация «предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон». <sup>70</sup> То, какие практики адаптации компания применяет оказывает решающее воздействие на восприятие сотрудником организации в целом, его рабочего места, обязанностей, коллектива. Как подчеркивает К.В. Солоусова, «У адаптирующегося работника, предоставленного самому

<sup>70</sup> Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. – КНОРУС, 2012.

себе, возрастает риск формирования негативной установки на организацию и ее факторы, что в дальнейшем влечет за собой устойчиво невысокую лояльность»<sup>71</sup>. По данным работы В.Р. Веснина, в 90% случаев сотрудник принимает решение об увольнении в первый месяц работы в компании.<sup>72</sup> Это решение как раз приходится на период адаптации и значительной степени от практики адаптации в организации будет зависеть, решит сотрудник уйти или нет.

Помимо снижения риска ухода нового сотрудника, адаптационные мероприятия:

- повышают продуктивность труда работника
- способствуют вхождению работника в коллектив, принятию им корпоративных ценностей и норм поведения
- снижают неуверенность и тревожность в первые месяцы работы
- развивают позитивное отношение к работе, удовлетворённость работой<sup>73</sup>

Но, несмотря на отсутствие мероприятий, направленных на социально-психологическую адаптацию, психологический климат в коллективе линейного персонала благоприятный. Все отпрошенные иностранные сотрудники сказали, что атмосфера на рабочем месте дружеская. Акрам, мигрант из Таджикистана: «Что хочу выделить. Обычно везде так: русские отдельно держаться, узбеки- отдельно, таджики – отдельно. А здесь, на этом заводе, не так- все вместе. Все друг к другу хорошо относятся. Меня это очень радует». Ирина, HR-директор, также характеризует среду как благоприятную, однако упоминает некоторую обособленность граждан Узбекистана: «Русские и узбеки общаются друг с другом нормально. Узбеки скорее держатся слегка обособленно. Конфликтов между русскими и узбеками не возникает. У нас в компании такая культура, что все поддерживают дисциплину». Также в ходе интервью некоторые иностранные работники положительно высказывались о кооперативах, спортивных занятиях и других мероприятиях. Это позволяет сделать вывод, что все работники без исключения включены в процесс построения корпоративной культуры и иностранные работники не остаются обособленными в этом плане.

Эффективность работы системы адаптации персонала можно оценить путем расчета процента работников, успешно прошедших адаптацию в компании (А). Учитывая специфику должности, успешно адаптировавшимися будем считать тех, кто проработал в компании не менее 6 месяцев. Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$A = \frac{B}{C} * 100\%, \text{ где}$$

---

<sup>71</sup> Солоусова К. В. Реализация комплексного подхода к управлению адаптацией персонала организации // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2010. – №. 2.

<sup>72</sup> Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2009. – 688 с.

<sup>73</sup> Куроленкина Н. Е. Адаптация персонала: ее роль в компании // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – №. 3. – С. 204-210.

В - число человек, проработавших не менее 6 месяцев с даты выхода на работу за указанный период, чел

С - общее число работников, принятых за указанный период, чел

В 2019 году в компанию на должность оператора конвейерной линии пришло 95 иностранных работников, из них 28 человек ушло в первые 2 месяца, а 73 человека ушло в течение первых пяти месяцев. Из нанятых в 2019 году иностранных работников не менее 6 месяцев проработало 12 человек, то есть 12,6%. Таким образом, процент иностранных работников, успешно прошедших адаптацию, составляет 12,6%. Можно сделать вывод, что процедуры адаптации не эффективны, если только малая часть новых сотрудников задерживается в компании надолго.

По данным интервью с директором по персоналу, специальных программ обучения для иностранных работников в TPV CIS нет. Иностранные работники принимают участие в программах внутреннего обучения. Например, есть работа с ошибками операторов. После определённых массовых ошибок организуется обучение, всей команды конвейерной линии, направленное на развитие конкретного навыка. Иностранные работники, наравне с местными, проходят обучение по охране труда, менеджмента качества, экологического менеджмента. Ранее компания планировала организовать обучение русскому языку для иностранных работников, но отказалась от этой идеи. По словам HR-директора: «Потребности обучать иностранных сотрудников сейчас нет, у нас есть возможность среди кандидатов отбирать тех, кто владеет русским на достаточном уровне». В TPV CIS ведётся строгий контроль за тем, чтобы сотрудники прошли всё необходимое обучение для эффективного выполнения своей работы. По мнению автора, в компании нет необходимости в специальном профессиональном обучении для иностранных работников, однако обучение языку могло бы значительно способствовать их адаптации. Большинство трудовых мигрантов, работающих в компании, живут в России давно – более трёх лет, но при этом на русском они говорят с сильным акцентом и с ошибками. Тем не менее, самых сотрудников полностью устраивает их уровень русского, и они считают его достаточным для работы

Оценка работников конвейерной линии происходит не индивидуально, а в составе команды. Качество работы каждой команды визуализируется в виде специальных «колбочек»: чем их больше, тем больше бонус в конце месяца. Если находится критический дефект, то с команды снимается три «колбочки», если косметический дефект – одна «колбочка». Второй бонус – за количество - тоже визуализируется в режиме реального времени на мониторах. Если команда укладывается в план, то экран подсвечивается зеленым, если немного отстает – желтым, если серьезно отстает – красным». Переменная часть заработной платы зависит от

результатов команды за месяц. Такая система, во-первых, позволяет свести к минимуму брак на производстве. Во-вторых, она не позволяет эффективным сотрудникам «тянуть» на себе всю команду и подразумевает отдачу каждого из работников линии. Такой подход, по мнению автора, сплачивает коллектив и предупреждает возникновение конфликтов, что и было доказано в ходе интервью с работниками.

Говоря об обеспечении условий труда на предприятии, важно отметить, что деятельность оператора конвейерной линии относится к монотонному труду первой категории – это труд, при котором состояние монотонии возникает в связи с выполнением однообразных действий. Основными последствиями монотонного труда являются снижение работоспособности и производительности труда, ухудшение качества продукции, производственный травматизм, высокая текучесть кадров.<sup>74</sup> Для снижения негативных последствий труда на производстве должен быть оптимальный уровень темпа и ритма работы, должны быть регулярные перерывы в работе. В рабочих в течение рабочего дня 4 перерыва по 10 минут, а также перерыв на обед 30 минут. По словам начальника производства, таких перерывов вполне достаточно, чтобы снизить эффекты монотонной работы до минимума и обеспечить эффективность труда. Другие характеристики рабочего места оператора конвейера являются оптимальными.

Также необходимо сказать, какие возможности для карьерного роста существуют у иностранных работников в TPV CIS. Существуют 4 категории работ на линии, и новичок на рабочем месте овладевает одной категорией работ из 4. По желанию работника, овладев другими категориями работ, он сможет расширить свой функционал, став более опытным рабочим, и вырасти в заработной плате.

Помимо описания конкретных практик, хотелось бы осветить видение менеджмента по поводу иностранной рабочей силы. Говоря о преимуществах работы с ними, HR-директор выделяет исполнительность, трудолюбие, мотивацию на результат. Эти характеристики вполне объяснимы - все опрошенные работники выделили, что приехали в Россию зарабатывать деньги. Ещё одним преимуществом иностранных работников по сравнению с местными называют не употребление алкоголя.

Говоря о недостатках, HR-директор выделила колоссальные риски, связанные с оформлением иностранных работников. Также, говорит Ирина, поначалу, в 2012 году, среди местных линейных работников было огромное возмущение в связи с необходимостью работать бок о бок с иностранцами. Однако, сейчас, в 2020 году, такой проблемы нет. Все сотрудники свободно общаются друг с другом.

---

<sup>74</sup> Крушельницкая, Я.В. Физиология и психология труда: Учебник / Я.В. Крушельницкая. М.: Финансы и статистика, 2003. – 367 с.

Подводя итог анализа практик управления иностранными работниками в компании TPV CIS, можно выделить основные положительные и отрицательные моменты, обнаруженные автором во время практики (табл 5.)

Таблица 5. Преимущества и недостатки практик управления иностранными работниками в TPV CIS

Преимущества	Недостатки
Официальное оформление	Дискриминация по заработной плате
Эффективная система отбора	Неэффективная система адаптации
Оптимальная система оценки рабочего персонала	
Хорошие условия труда	
Возможности карьерного роста	

Источник: составлено автором

Компанию TPV CIS во многом можно назвать примером эффективных практик управления иностранными работниками. Для иностранных работников здесь созданы условия, выгодно отличающиеся от большинства мест, где работают граждане Узбекистана и Таджикистана.

Редко где можно встретить места, для все иностранные работники официально трудоустроены, работают бок о бок с местными сотрудниками. Все опрошенные иностранные сотрудники выделяют дружескую атмосферу в коллективе, некоторые – неформальное общение между местными и иностранными работниками. В компании эффективная система оценки и отбора персонала, отличные условия труда, есть возможности карьерного роста даже у рабочего персонала.

Недостатков в управлении иностранными работниками на предприятии немного, но они критичны. Это дискриминация иностранных работников по заработной плате, а также неэффективная система адаптации, которые не позволяют удерживать сотрудников в компании надолго. О возможных вариантах решения этих проблем пойдёт речь в следующей части.

### 3.3. Рекомендации по совершенствованию практик управления иностранными работниками в российских компаниях

В этом разделе будут даны рекомендации, которые можно сформулировать на основе проведённого исследования. Рекомендации будут приведены как для российских компаний в целом, на основе анализа из главы 2, так и для компании ООО «Ти Пи Ви Си-Ай-Эс» в частности.

Эффективное управление иностранными работниками позволит использовать их трудовой потенциал в полной мере и увеличить конкурентоспособность компании. Выявленные проблемы и особенности практик управления иностранными работниками делают необходимым применение специальных инструментов управления в организациях для лучшей интеграции иностранных работников в среду организации. Таким инструментом управления может стать система управления разнообразием или *diversity management*.

Управление разнообразием – концепция, широко применяемая за границей, но в России она только начинает набирать популярность. Ж. Гилберт, ведущий учёный в этой области, определяет управление разнообразием как «процесс изменения культурной среды организации, осуществляющийся для того, чтобы обратить внимание на демографические, этические и индивидуальные различия каждого из работников»<sup>75</sup>. По описанию Р. Кандолы и Д. Фуллертона, разнообразие в организации – это «видимые и невидимые различия, которые будут включать такие факторы, как пол, возраст, образование, раса, национальность, ограничения трудоспособности, характер и стиль работы»<sup>76</sup>. Таким образом, идея управления разнообразием может быть направлена не только на персонал, где представлено несколько национальностей с разной культурой, но и на другие характеристики. В современном мире к списку различий добавляются новые, актуальные для общества категории. Например, в компании Salesforce, входящей в топ-3 лучших работодателей мира,<sup>77</sup> объектом системы управления разнообразием также является инвалидность, принадлежность к ЛГБТ-сообществу и т.д.<sup>78</sup>

Идея управления разнообразием основана на предположении, что освоение национальных и других различий создаст плодотворную среду, в которой каждый будет чувствовать свою ценность, способности работников будут полностью применены, а цели

---

<sup>75</sup>Gilbert J. A., Stead B. A., Ivancevich J. M. Diversity management: A new organizational paradigm // *Journal of business ethics*. – 1999. – Т. 21. – №. 1. – С. 61-76.

<sup>76</sup>Kandola R. S., Fullerton J. *Diversity in action: Managing the mosaic*. – CIPD Publishing, 1998

<sup>77</sup>Great Place to Work. *World's Best Workplaces 2019* [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces-international/world-s-best-workplaces/2019>

<sup>78</sup>Официальный сайт компании Salesforce. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.salesforce.com/company/equality/equality-groups/>

организации достигнуты. В работе Т. Кокс и С. Блейк, одной из базовых по теме *diversity management*, утверждается, что способность организаций привлекать, удерживать и мотивировать людей из разных культурных традиций может привести к росту конкурентоспособности компании. Это достигается благодаря изменениям в структуре затрат и посредством поддержания человеческих ресурсов самого высокого качества. В дальнейшем, используя потенциальные преимущества культурного разнообразия, организации могут получить конкурентное преимущество в креативности, решении проблем и гибкой адаптации к изменениям<sup>79</sup>.

Большинство крупнейших международных компаний поддерживаются идеи разнообразия и активно её применяют, считая эффект положительным для бизнеса. Так, например, говорят об управлении разнообразием в компании Amazon: «Разнообразные (*diverse*) и инклюзивные (*inclusive*) команды оказывают положительное влияние на наши продукты и услуги, помогают нам лучше обслуживать клиентов»<sup>80</sup>. Компания Google, начиная с 2014 года, публикует ежегодный отчёт о развитии управления разнообразием в компании: «Наша команда сосредоточена на создании коллектива, который лучше отражает наших клиентов и мир в целом, гарантируя, что каждый сотрудник чувствует свою принадлежность в Google.» В компании основной фокус делается на наем и удержание талантливых специалистов из недостаточно представленных (*underrepresented*) групп<sup>81</sup>.

В первую очередь, хотелось бы предложить обобщённую и универсальную модель разработки внедрения системы управления разнообразием, которую могут использовать средние и крупные предприятия, адаптируя под свои условия. В данной работе за основу модели разработки и внедрения политики управления разнообразием были взяты две работы – во-первых, это модель, разработанная Ж. Гилберт,<sup>82</sup> а во-вторых модель А.Ю. Коковихина, М. Н. Кулапова и З. Вораковой<sup>83</sup>. Необходимые шаги, процесс разработки и внедрения политики описаны с помощью таблицы (см табл. 6).

---

<sup>79</sup>Cox T. H., Blake S. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness //Academy of Management Perspectives. – 1991. – Т. 5. – №. 3. – С. 45-56.

<sup>80</sup> Официальный сайт компании Amazon [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://www.aboutamazon.com/working-at-amazon/diversity-and-inclusion/hiring-the-best-talent>

<sup>81</sup> Google Diversity Annual Report 2020 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://kstatic.googleusercontent.com/files/25badfc6b6d1b33f3b87372ff7545d79261520d821e6ee9a82c4ab2de42a01216be2156bc5a60ae3337ffe7176d90b8b2b3000891ac6e516a650ecef0e3f866> (Дата обращения 20.05.2020)

<sup>82</sup>Gilbert J. A., Stead B. A., Ivancevich J. M. Diversity management: A new organizational paradigm //Journal of business ethics. – 1999. – Т. 21. – №. 1. – С. 61-76.

<sup>83</sup>Коковихин А. Ю., Кулапов М. Н., Воракова З. Развитие необходимых компетенций для управления социально-культурным многообразием персонала //Управленец. – 2017. – №. 1 (65).

Таблица 6. Модель разработки и внедрения системы управления культурным многообразием в организации.

Этапы	Действия
Вовлечение менеджмента	Вовлечение менеджмента в процесс разработки новой программы, распределение ответственности, возможное обучение менеджмента.
Оценка факт. состояния	Оценка структуры сотрудников, культурного разнообразия, социально-психологического климата с помощью анализа документов, интервью, опросов. Целеполагание.
Разработка политики	Разработка политики, соответствующей стратегическим целям компании.
Создание группы ответственных	Назначение конкретного ответственного лица/группы лиц за реализацию политики.
Внедрение политики	Донесение целей и преимуществ новой программы до сотрудников, реализация инициатив.
Обучение персонала	Обучение, направленное на изучение культуры коллег, методов решения конфликтов, изучение языка.
Оценка результатов	Проведение периодической оценки, получение обратной связи, корректировка программы при необходимости.

Источник: составлено автором

1) Вовлечение менеджмента. Для реализации системы необходима поддержка менеджмента всех уровней, их готовность брать ответственность за реализацию. Заинтересованность, вовлеченность управляющего персонала должны быть четко доведены до сведения сотрудников, чтобы они могли видеть усилия и доверяли нововведениям. Также может понадобиться обучение руководства, направленное на углубление знаний в сфере межкультурного менеджмента. Руководители компании должны нести ответственность за прогресс в области создания и развития политики управления разнообразием, и их результаты должны периодически пересматриваться.

2) Проведение оценки фактического состояния организации с точки зрения культурного разнообразия. Какую бы систему компания не хотела внедрить, для адекватной постановки целей и задач нужно посмотреть на текущее состояние фирмы. В данном случае необходимо оценить структуру работников по их национальности, возрасту, сроку службы в компании. Необходима оценка социально-психологического климата организации в контексте взаимодействия культур. Возможным инструментом могут выступить опросы и интервью сотрудников. Также рекомендуется провести аудит кадровой политики и процессов управления персоналом на предмет отсутствия дискриминационных условий. После оценки

текущего состояния организации, ставятся цели внедрения системы управления культурным разнообразием, компания решает, чего она хочет достичь.

3) Разработка политики в области управления разнообразием. В первую очередь компания должна определить, на какие группы сотрудников будет направлена данная политика. Будет ли она направлена на поддержку интеграции только иностранных работников, или же вы хотим поддержать также матерей, инвалидов или какие-либо другие группы работников? Политика разнообразия должна соответствовать кадровой политике и стратегическим целям организации. Компания должна понимать, какие преимущества она может получить с помощью внедрения системы и эти преимущества должны быть отражены в стратегии, тогда они смогут быть реализованы в полной мере. Также на этом этапе разрабатываются технологии управления социально-культурным многообразием персонала, которые необходимо включить в процессы планирования персонала, рекрутмента, отбора персонала, обучения и развития персонала, управления производительностью труда, стимулирования и мотивации труда, оплаты труда и трудовых отношений. Это может привести к повышению производительности в компании и, следовательно, усилит её положение на рынке.

4) Создание в организации группы ответственных за управление разнообразием. По данным HBR, это один из самых важных этапов внедрения политики управления разнообразием.<sup>84</sup> Возможно, в Европе и США, где управление межкультурным разнообразием значительно развито, этот шаг может быть реализован в полной мере. Зачастую в крупных иностранных компаниях существуют целые отделы, занимающиеся реализацией политики разнообразия. Однако, по мнению автора, в российских реалиях невозможно убедить менеджмент выделять по данным цели целый отдел или хотя бы отдельного сотрудника HR отдела. Не обязательно создавать новый отдел или новую должность. Для начала можно наделить данными полномочиями текущих работников – и это уже принесёт ощутимые результаты. Без данного шага ответственность за реализацию политики будет размыта, цели могут быть не достигнуты.

5) Внедрение политики. В процессе реализации новой политики в области разнообразия коммуникация является ключом к успеху: необходимо обеспечить информационное сопровождение инициатив в сфере управления социально-культурным многообразием. Сотрудники должны понимать цели внедрения новой политики, также важно донести до персонала, почему это полезно не только для организации, но и для каждого сотрудника

---

<sup>84</sup> Harvard business review. Why Diversity Programs Fail [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>

индивидуально. Опишем основные инициативы, которые могут быть реализованы в рамках управления разнообразием организации:

б) Обучение персонала по вопросам разнообразия. Оно может рассматриваться и как этап внедрения политики, так и её инструментом. Оно формирует общее понимание и ценность разнообразия в организации, помогает построить сплочённость внутри организации. Обучение может быть направлено на:

- изучение культуры коллег других национальностей
- знакомство с инициативами организации по управлению социально-культурным многообразием
- изучение методов решения конфликтов, в том числе тех, которые возникли на почве культурных различий
- изучение языка страны, в которую человек недавно иммигрировал

Формы такого обучения могут быть любые, в том числе в виде ролевых игр, решения кейсов.

7) Оценка результатов. Результаты внедрения системы управления культурным многообразием должны периодически оцениваться, и пересматриваться в зависимости от ситуации. Возможно провести интервью сотрудников и менеджеров, как на них повлияла новая политика, заметили ли они положительные или отрицательные изменения, чувствовали ли трудовые мигранты лучшую адаптацию в сообщество.

Далее предложены конкретные инициативы, которые может реализовывать компания в рамках политики управления разнообразием. Также хочется заметить, что не в любой ситуации может быть целесообразным комплексное внедрение системы с нуля. В случае, если компания не видит необходимости в новой системе или не располагает достаточными ресурсами, перечисленные ниже инициативы могут также быть применены самостоятельно, в качестве оперативных мер.

1. Сотрудничество с организациями, которые поддерживают и объединяют те или иные национальные меньшинства. Например, в Москве существует сообщество «Узбеки в Москве», которые объединяет около 25 тысяч человек. Компании могут сотрудничать с этой организацией устраивая экскурсии по офисам, предлагая работу, организовывая тематические вечера. Таким образом компания проявит интерес и положительное отношение, которое передастся и местным сотрудникам. Дополнительное освещение подобной деятельности в

СМИ покажет социальную ответственность компании и может повысить бренд работодателя. Этим инструментом, например, активно пользуется компания Amazon.<sup>85</sup>

2. Организация карьерных ярмарок, нацеленных на трудоустройство национальных меньшинств.

3. Обучение сотрудников. Обычно обучение по вопросам разнообразия изначально включено в план как один из шагов на пути к внедрению политики. Программы обучения могут абсолютно разными в зависимости от целей компании. По мнению автора, наиболее актуальным в сегодняшней ситуации является обучение русскому языку.

4. Создание групп общения сотрудников. Под такими группами подразумеваются регулярные встречи сотрудников, которые относятся к национальным меньшинствам. В подобных группах они могут поддерживать друг друга, обсуждать эпизоды их взаимодействия с новой культурой. Группа должна существовать в плотном сотрудничестве с HR-отделом для оперативного решения возникающих на рабочем месте проблем. Подобную практику внедряют многие зарубежные компании, такие как Salesforce<sup>86</sup>, Xerox<sup>87</sup>, IBM<sup>88</sup>. В этих компаниях создаются группы сотрудников преимущественно тех категорий, которые имеют более уязвимое положение в обществе. Данный инструмент можно модернизировать и подстраивать по конкретные нужды компании: например, организовывать мульти-национальные встречи.

5. Карьерное консультирование. Многие иммигранты при переезде испытывают нисходящую квалификационную мобильность, работают не по специальности. Консультирование может помочь им лучше ориентироваться в новой профессии или новой отрасли производства, лучше понимать свои карьерные перспективы. Помимо этого, карьерный консультант может подсказать им пути повышения своей квалификации, так как у большинства трудовых мигрантов она довольно низкая.

6. Культурное наставничество. Задача культурного ментора (наставника) – помочь «местным» сотрудникам и иностранцам понять культуру друг друга и культуру организации. Он объясняет, как организованы процессы в компании, что принято, а что нет, как

---

<sup>85</sup>Официальный сайт компании Amazon [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://www.aboutamazon.com/working-at-amazon/diversity-and-inclusion/hiring-the-best-talent> (Дата обращения 05.12.2019)

<sup>86</sup>Официальный сайт компании Salesforce [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.salesforce.com/events/> (Дата обращения 05.12.2019)

<sup>87</sup>Официальный сайт компании Xerox. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.xerox.com/en-us/jobs/diversity/programs-in-the-workplace> (Дата обращения 05.12.2019)

<sup>88</sup>Официальный сайт компании IBM. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.ibm.com/employment/inclusion/pdf/ibm\\_diversity\\_brochure.pdf](https://www.ibm.com/employment/inclusion/pdf/ibm_diversity_brochure.pdf) (Дата обращения 05.12.2019)

интерпретируется то или иное поведение.<sup>89</sup> Некоторые зарубежные компании наделяют ролью культурного ментора менеджера по персоналу или других сотрудников, другие пользуются услугами агентств. В России подобных компаний, предоставляющих услуги по управлению разнообразием, нет, поэтому для нашей страны пока что единственным возможным вариантом является первый.

7. Использование квот при найме. Например, компания Salesforce поставила себе цель добиться, чтобы к 2020 году 50% сотрудников состояло из уязвимых категорий населения – женщин, чернокожих, латиносов, представителей ЛГБТ-сообщества и т.д. На взгляд автора, этот инструмент может быть полезен для устранения барьеров для маргинализированных групп, коими частично являются трудовые мигранты в России. Однако важно следить, чтобы жёсткое следование квотам для дискриминировало и другие категории граждан.

Далее хотелось бы дать рекомендации компании ООО «Ти Пи Ви Си-Ай-Эс» на основе выявленных в компании проблем. По мнению автора, в TPV CIS нет необходимости полностью внедрять новую концепцию HR-менеджмента, разрабатывать новую кадровую политику. Это обусловлено тем, что критических недостатков в практиках управления иностранными работниками для была выявлено. Поэтому стоит сосредоточиться на внедрении некоторых инструментов концепции управления разнообразием, которые необходимы конкретно в данном случае. Помимо инструментов такой модели, автором будут предложены и другие инструменты HR-менеджмента, не входящие в рамки какой-либо конкретной концепции.

Важнейшим шагом к улучшению системы вознаграждения станет избавление от дискриминации иностранных работников по оплате труда. Разница в оплате труда на данный момент в компании TPV обусловлена тем, что часть иностранных работников трудоустроены в агентстве, чья политика подразумевает почасовую оплату труда, а не оклад. Необходимо изменить принципы регулирования трудовых отношений, установив для всех работников без исключения единую систему оплаты труда, для того, чтобы оплата воспринималась работниками, как справедливая. Тот факт, что оператор конвейерной линии из Узбекистана за ту же работу, что выполняет оператор из России, получает меньше, может быть крайне демотивирующим. Согласно теории справедливости Адамса, работник сравнивает своё соотношение усилий и вознаграждения с соотношением усилий и вознаграждения коллеги. Если результат сравнения оказывается не в пользу сотрудника, то это может привести к

---

<sup>89</sup>Crutcher B. N. Cross-cultural mentoring: A pathway to making excellence inclusive //Liberal Education. – 2014. – Т. 100. – №. 2. – С. п2.

снижению продуктивности, желанию покинуть компанию, повышению конфликтности внутри коллектива.

Далее будут освещены меры, направленные на улучшение системы адаптации иностранных работников в компании. Как было описано во второй части отчёта, в TPV CIS присутствует программа наставничества для новых сотрудников. Однако процент работников, успешно прошедших адаптацию, составляет 12,6%, что говорит об неэффективности этого, по сути, единственного инструмента адаптации на предприятии. В данный момент программа наставничества выглядит так: более опытные сотрудники показывают новым, как делать ту или иную работу. Автор предлагает сделать подход к наставничеству более комплексным, разработав в компании систему наставничества. В качестве инструмента реализации концепции управления разнообразием также часто используются менторские программы. В таком случае ментор является не только профессиональным, но и культурным наставником – он знакомит с культурой, традициями, нормами поведения представителей нации. План действий следующий (см табл. 7):

Таблица 7. План разработки и внедрения обновленной системы наставничества в TPV CIS

Этап	Содержание
1. Постановка целей системы наставничества	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение доли работников, успешно прошедших адаптацию (до 50%)</li> </ul>
2. Определение обязанностей наставников	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обучение на рабочем месте</li> <li>• Консультирование по любым организационным вопросам</li> <li>• Введение новичка в корпоративную культуру, знакомство с принятыми нормами и моделями поведения</li> <li>• Знакомство новичка с культурой, традициями, нормами поведения иностранных коллег.</li> </ul>
3. Определение размера вознаграждения для наставников и срока наставничества	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Надбавка - 15% от оклада</li> <li>• Срок наставничества (на 1 нового сотрудника) - 1 месяц</li> </ul>
4. Формулирование критериев отбора наставников	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Срок работы в компании от 2х лет</li> <li>• Высокий уровень лояльности к компании</li> <li>• Ориентация на профессиональное развитие               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Готовность к критике</li> <li>• Инициативность</li> </ul> </li> </ul>
5. Информирование сотрудников о внедрении новой системы	Проведение информационной встречи со всем линейным персоналом
6. Отбор среди желающих	

Таблица 7 (продолжение). План разработки и внедрения обновленной системы наставничества в TPV CIS

7.Обучение будущих наставников	Два 1,5 часовых тренинга
8.Запуск обновленной программы наставничества	
9.Сбор обратной связи и оценка результатов (через 6 и 12 месяцев)	

Источник: составлено автором

По мнению автора, обновленная система наставничества повысит лояльность сотрудников конвейерной линии и процент сотрудников, успешно прошедших адаптацию. Знакомство российских, таджикских и узбекских сотрудников с культурой друг друга будет способствовать сплочению и улучшению психологического климата в коллективе, что также может положительно повлиять на процесс адаптации.

Компания в ООО «Ти Пи Ви Си-Ай-Эс» (TPV CIS) – положительный пример работы с иностранными работниками. К сожалению, в ходе исследования было выяснено, что ситуация в целом по рынку менее благоприятная, и потому требует более масштабных мер решения проблем. В целом, хочется надеется на развитие институтов гражданского общества в России и профсоюзов в частности. Они могли бы компенсировать недостаток действий со стороны государства и значительно изменить рынок труда крупных российских городов.

Реализация вышеперечисленных инициатив, по мнению автора, может способствовать интеграции иностранных работников в трудовой коллектив компании и в принимающее сообщество в целом. Однако хотелось бы отметить, что реализация подобной политики в российских компаниях может встретить серьезные трудности на своей пути. Можно выделить три основных препятствия к внедрению системы управления разнообразием в российских компаниях:

Во-первых, это общественное мнение о трудовых мигрантах. Ранее было выяснено, как россияне относятся к трудовым мигрантам. Преимущественно это либо отношение нейтрально-безразличное, либо негативное. В российском обществе господствуют стереотипы и предубеждения об иммигрантах из стран Средней Азии, Кавказа. В стране распространена модель мышления, в рамках которой людей делят на «своих» и «чужих» и иммигранты попадают под вторую категорию. Соответственно в рамках такой системы убеждений, где «их культура – чужая», и «мы не хотим видеть их среди своих коллег», тяжело представить активную поддержку политики разнообразия. Есть опасения, что персонал не захочет изучать культуру, например, Узбекистана, участвовать в совместных тимбилдингах, сотрудникам просто будет не понятно, зачем это нужно. Разумеется, также немало специалистов и

менеджеров, разделяющих ценности равенства, поддерживающих культурное разнообразие. В России находится множество филиалов зарубежных компаний, которые задают свои стандарты и принципы деятельности, в том числе в сфере управления разнообразием. Таких людей в России становится всё больше, и именно они могут явиться драйверами популяризации разнообразия в организациях.

Вторая причина, которая неразрывно связана с первой, это отсутствие явного запроса. Управление разнообразием зародилось в США в связи с политическими процессами, борьбой за равные права различных рас и национальностей, говорит профессор и заведующая кафедрой управления человеческими ресурсами факультета бизнеса и менеджмента НИУ ВШЭ Вероника Кабалина.<sup>90</sup> В России подобных явлений не было, отсюда и отсутствие ярко выраженного запроса, он только начинает формироваться. Здесь дело не только в культурных кодах или отношении к мигрантам, а в уровне развития самого бизнеса, общества. Со временем влияние глобальных трендов создаст такой запрос и в России, но пока эта тема не очень актуальна в нашей стране. Также необходимо добавить, что и у самих иностранных работников зачастую нет запроса на интеграцию на рабочем месте. Им может быть комфортно только с коллегами своей национальности, с местными работниками они почти не общаются, русский язык не совершенствуют. Для мигрантов социально-культурная адаптация играет второстепенную роль по сравнению с экономическим закреплением на рынке труда, потому как главная цель их приезда – это заработок.

В-третьих, это нарушение коммуникаций в организации из-за языкового барьера как между «местными» сотрудниками и иностранными, так между менеджментом и иностранными сотрудниками. Большинство трудовых мигрантов владеют русским языком, так как для получения патента и разрешения на работу необходимо сдать тест на уровень владения им. Тем не менее, иммигранты знают русский язык на достаточно базовом уровне и повседневное полноценное общение им бывает недоступно, особенно в первые годы жизни в России. Без знания русского языка трудовые мигранты, несмотря на все усилия со стороны компании адаптировать их в сообщество, будут изолированы от российских коллег. Поэтому чрезвычайно важно обучать иностранных сотрудников языку принимающей страны. Компания может организовать обучение самостоятельно либо же оплатить услуги языковой школы. Это основные барьеры, по мнению автора, которые могут помешать внедрению diversity management в России. Другими препятствиями могут выступить противоречия новой

---

<sup>90</sup>Batenka.ru. Кто зарабатывает на равноправии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://batenka.ru/protection/diversity-management/>

политики со сложившимися корпоративными ценностями, проблемы ассимиляции новой культуры, сложность и дороговизна процесса.

По мнению А.Ю. Коковохина и М.Н. Кулапова, успех внедрения методов управления разнообразием напрямую зависит от корпоративной культуры, стратегии предприятия и кадровой политики, которые развивают внутрикорпоративные коммуникации, влияют на обмен информацией.<sup>91</sup>

Таким образом, концепция управления разнообразием – эффективный инструмент управления, который, по опыту зарубежных компаний, может повысить конкурентоспособность компании. В Российских компаниях, привлекающих иностранных работников, этот подход может улучшить адаптацию трудовых мигрантов в российское общество посредством модернизации базовых инструментов управления в организации. Тем не менее, в российских условиях существуют значительные барьеры на пути применения концепции управления разнообразием. К ним относится негативное отношение к трудовым мигрантам, отсутствие запроса на эффективное управление и адаптацию иностранных работников со стороны работодателей и обществ.

---

<sup>91</sup>Коковихин А. Ю., Кулапов М. Н., Воракова З. Развитие необходимых компетенций для управления социально-культурным многообразием персонала //Управленец. – 2017. – №. 1 (65).

## Заключение

В ходе выполнения данной выпускной квалификационной работы были получены следующие результаты. Во-первых, был проведен анализ подходов к определению миграции, были систематизированы классификации видов миграции. Проанализировав определения международной трудовой миграции, автором было сформулировано собственное: «международная трудовая миграция – переселение населения одной страны в другую страну, гражданином которой оно не является, с целью трудоустройства». Существуют выталкивающие факторы миграции – то, что побуждает людей уезжать из страны и притягивающие, то, что привлекает мигрантов в стране-реципиенте. Выталкивающим фактором, например, может быть безработица, притягивающим – наличие рабочих мест. Анализ факторов миграции показал, что основной движущей силой миграции является желание повысить уровень жизни за счёт повышения заработной платы, улучшения условий труда.

Далее были подробно изучены специфические черты трудовой миграции из стран СНГ в Россию, государственное регулирование миграции и положение иностранных работников на рынке труда. Из специфических для России факторов, определяющих международную миграцию в страну, ключевыми являются социально-экономические: более высокая оплата труда, доступность рабочих мест. Было выяснено, что трудоустройство трудового мигранта сопряжено со значительными административными барьерами как для работников, так и для работодателей. Например, для Узбекистана и Таджикистана, основных стран-доноров трудовых мигрантов в Россию, действует безвизовый режим въезда и для трудовой деятельности в России гражданам этих стран необходимо ежемесячно получать дорогостоящий трудовой патент. Работодателю для найма такого работника необходимо получить квоту и уведомить ФМС о найме. Описанные барьеры стимулируют нелегальную занятость с обеих сторон. Помимо нелегальной занятости, была выявлены другие особенности трудовой миграции в России. Во-первых, это заполнение мигрантами невостребованных у местных рабочих мест, которые, в основном, подразумевают физический труд. Во-вторых, это низкий уровень владения русским языком у иностранных работников. В завершении первой главы был составлен портрет иностранного работника в России. Это мужчина в возрасте 27 лет, гражданин Узбекистана. Русским языком он владеет на низком уровне, имеет среднее общее или среднее профессиональное образование, занят в строительстве или торговле. Низкая квалификация мигрантов, и низкий уровень знания русского языка ограничивает для них рынок труда, сужая выбор вакансий до самых низовых. Эти факторы в сочетании с

отсутствием государственных мер, способствующих адаптации мигрантов в обществе, приводят к их частичной социальной изоляции.

Во второй главе автором был проведён анализ практик управления иностранными работниками в российских компаниях. Основой анализа послужили исследования российских учёных и данные, полученные в ходе исследования автора. Во-первых, были выделены особенности практик управления иностранными работниками в российских компаниях. Самые яркие среди них: распространённость услуг аутстаффинга и нелегальная занятость, трудоустройство по знакомству, дискриминация по заработной плате, отсутствие практик обучения и адаптации иностранных работников. Во-вторых, автором были выделены специфические факторы, оказывающие влияние на практики управления персоналом. Среди них готовность иммигрантов работать нелегально, их более низкие зарплатные ожидания, предвзятое отношение в России к иммигрантам из Средней Азии и т.д. Более того, анализ показал, что в данный момент иностранные работники являются для работодателей инструментом экономии денег, они не видят в них перспективы и не хотят вкладывать в них свои ресурсы. Наконец, были сформулированы преимущества и недостатки найма иностранных работников с точки зрения работодателя. Было выяснено, что главным преимуществом этой категории сотрудников является экономия на заработной плате, а недостатком – затратный процесс трудоустройства.

В третьей главе в первую очередь были изучены и проанализированы данные о заводе-производителе электроники ООО «Ти Пи Ви Си-Ай-Эс» (TPV CIS). Анализ финансовых показателей указал на экономическую устойчивость компании. Далее была приведена структура всего предприятия и, в частности, отдела по управлению персоналом, был проведён анализ кадровой политики, которую можно назвать реактивной. Наконец, был изучен половозрастной состав компании, а также выявлены наиболее многочисленными позициями. Оказалось, что самой многочисленной является позиция оператора конвейерной линии и именно на данной позиции занято большинство иностранных работников в компании.

Следующим шагом был проведён анализ практик управления иностранными работниками в ООО «Ти Пи Ви Си-Ай-Эс». С помощью наблюдения, глубинных интервью и анализа внутренних статистических данных были выявлены сильные и слабые стороны практик управления иностранными работниками в компании. В целом, компанию можно назвать хорошим примером управления иностранными работниками. Все сотрудники оформлены официально, у них комфортные условия труда, они имеют возможности карьерного роста. Более того, в компании присутствует неформальное общение между местными и иностранными работниками. Однако, автор увидел две существенные проблемы

в практиках управления ООО «Ти Пи Ви Си-Ай-Эс»: дискриминация по заработной плате и низкая эффективность системы адаптации, которая проявляется в том, что только 12,6% иностранных сотрудников, занятых на должности оператора конвейерной линии, после прихода в компанию остаются в ней на 6 месяцев и более.

В третьей части был разработан комплекс рекомендаций как для ООО «Ти Пи Ви Си-Ай-Эс», так и для российских компаний в целом. Автор предлагает компаниям изменить подход к управлению иностранными работниками, одним из возможных способов может быть изучение и внедрение системы управления разнообразием в организации. Управление разнообразием – это действия организации, направленные на принятие, признание и уважение индивидуальных различий работников и эффективное управление этими различиями. Основные ценности, лежащие в основе управления разнообразием – равенство и мультикультурализм. Автором была предложена гибкая и универсальная модель разработки и реализации политики управления разнообразием, которая может быть применена в российских компаниях. Также были разработаны конкретные меры, которые могут быть предприняты в компаниях в рамках реализации данной политики.

Для ООО «Ти Пи Ви Си-Ай-Эс» автор предложил реализовать конкретные инструменты концепции управления разнообразием, не внедряя всю систему с нуля. Первой рекомендацией был пересмотр системы оплаты труда иностранных работников. На предприятии местные работники получают фиксированный оклад, а иностранные работники на тех же должностях имеют почасовую оплату труда. Необходимо изменить принципы регулирования трудовых отношений, установив для всех работников без исключения единую систему оплаты труда, для того, чтобы оплата воспринималась работниками, как справедливая. Вторая рекомендация – внедрение новой системы менторства, ориентированной не только на профессиональное, но и культурное менторство на рабочем месте. Для этого была разработана поэтапный план разработки и внедрения системы культурного наставничества в компании. По мнению автора, этот инструмент поможет повысить эффективность системы адаптации в компании.

В завершение работы были определены барьеры, существующие на пути применения предложенных рекомендации. Главным барьером, во-первых, является отсутствие явного запроса на управление разнообразием и интеграцию иностранных работников на рабочем месте. Важно отметить, что это проблема двусторонняя – в этом мало заинтересованы и работодатели и, иногда, сами работники. Во-вторых, на основе анализа данных опросов было выяснено, что, в целом, к трудовым мигрантам в стране относятся негативно, россияне не хотят иметь близких социальных контактов с ними. В таких условиях сложно представить реализацию инструментов политики управления разнообразием в компании – она не будет

поддержана. В-третьих, барьером может быть низкий уровень русского языка у иностранных работников. Без знания русского языка трудовые мигранты, несмотря на все усилия со стороны компании адаптировать их в сообщество, будут изолированы от российских коллег.

Таким образом, были выявлены главные управления иностранными работниками в российских компаниях – это дискриминация по оплате труда, распространённость нелегальной занятости, отсутствие практик адаптации трудовых мигрантов в рабочей среде. Для решения этих проблем автором была предложена развитая в международных компаниях концепция управления разнообразием, которая подразумевает поддержку национальных меньшинств и культурного обмена между ними и местными работниками. Необходимо отметить, что предложенные меры не могут полностью решить выявленные проблемы. Для существенных изменений необходима поддержка мигрантов со стороны государства, которая отсутствует на данный момент, а потому автор предлагает социально ответственным компаниям предпринимать действия в этом направлении.

### Список литературы

1. Федеральный закон "О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации" от 25.07.2002 N 115-ФЗ (последняя редакция). Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Концепция государственной миграционной политики Российской Федерации на период до 2025 года" (утв. Президентом РФ). Режим доступа: <https://www.garant.ru>
3. Безбородова Т. М., Скребцова А. А. Дискриминация мигрантов в социально-трудовой сфере: причины и пути преодоления //Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2011. – №. 1.
4. Берри, Д., Пуртинга, А. Х., Сигалл, М. Х., & Дасен, П. Р. (2007). Кросс-культурная психология. Исследования и применение. Харьков: Гуманитарный центр, 413.
5. Ботгаева З. Х. Аккультурационные стратегии адаптации мигрантов и их психологическое благополучие //Альманах современной науки и образования. – 2008. – №. 4-2. – С. 37-43.
6. Варшавская Е. Я., Денисенко М. Б. Мобильность иностранных работников на российском рынке труда //Социологические исследования. – 2014. – №. 4. – С. 63-73.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2009. – 688 с.
8. Вечканов, Г.С. Миграция трудовых ресурсов в СССР. Л.:ЛГУ, 1981. С. 73
9. Воробьева О. Д. Миграция населения: Теория и Политика. Учебное пособие //М.:«Экономическое образование. – 2012.
10. Громыко В. А. Социальная адаптация трудовых мигрантов и проблемы толерантности в регионе //Сибирский журнал науки и технологий. – 2008. – №. 3 (20).
11. Ионцев, В.А. Международная миграция населения: теория и история изучения. М.: Диалог-МГУ, 1999.
12. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. – КНОРУС, 2012.
13. Коковихин А. Ю., Кулапов М. Н., Ворокова З. Развитие необходимых компетенций для управления социально-культурным многообразием персонала //Управленец. – 2017. – №. 1 (65).
14. Коковихин А. Ю., Кулапов М. Н., Ворокова З. Развитие необходимых компетенций для управления социально-культурным многообразием персонала //Управленец. – 2017. – №. 1 (65).

15. Крушельницкая, Я.В. Физиология и психология труда: Учебник / Я.В. Крушельницкая. М.: Финансы и статистика, 2003. – 367
16. Куроленкина Н. Е. Адаптация персонала: ее роль в компании //Управление человеческим потенциалом. – 2007. – №. 3. – С. 204-210.
17. Мукомель В. И. и др. Проблемы интеграции внутрироссийских иноэтничных мигрантов //Социологические исследования. – 2016. – №. 5. – С. 69-79.
18. Мукомель В. И. Мигранты на российском рынке труда: занятость, мобильность, интенсивность и оплата труда //Статистика и экономика. – 2017. – №. 6.
19. Переведенцев, В. И. Методы изучения миграции населения. М.: Наука, 1975.
20. Пушных В.А. Межкультурный менеджмент: учебное пособие / В.А. Пушных, М.С. Ерёмченко. – 2-е. изд., перераб.; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 180 с.
21. Руденко А. А. Социальная адаптация трудовых мигрантов в строительной отрасли Санкт-Петербурга //Журнал социологии и социальной антропологии. – 2011. – Т. 14. – №. 4.
22. Рыбаковский, Л.Л. Миграция населения (вопросы теории). – М.: РАН, 2003
23. Рязанцев, С.В. Трудовая миграция в странах СНГ и Балтии: тенденции, последствия, регулирование. — М.: Формула права, 2007. — 576 с.
24. Слободчикова, Д.В., Строева, Г.Н., Миграция населения – теоретические аспекты. «Ученые заметки ТОГУ» 2016, Том 7, № 4, С. 900 – 907
25. Солоусова К. В. Реализация комплексного подхода к управлению адаптацией персонала организации //Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2010. – №. 2.
26. Социологический энциклопедический словарь. На русском, английском, немецком, французском и чешском языках. Редактор-координатор — академик РАН Г, В. Осипов. — М.: Издательская группа ИНФРА М — НОРМА, 1998. — 488 с.
27. Халиуллина А. И., Шагиева Л. А. Нелегальная миграция в России и методы борьбы с ней // Молодой ученый. — 2016. — №28. — С. 711-713.
28. Штыхно Д.А. Управление социально-культурным разнообразием и стратегия компании // Человеческий капитал и профессиональное образование. 2013. № 3(7). С. 48–52.
29. Юдина Т.Н. Миграция: словарь основных терминов: Учебное пособие. – М.: Издательство РГСУ; Академический проект, 2007.
30. Castles S., Haas H. J., Miller M. The Age of Migration. Houndmills, Basingstoke //Hampshire and London: MacMillan Pres ltd. – 2009.

31. Cox T. H., Blake S. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness //Academy of Management Perspectives. – 1991. – Т. 5. – №. 3. – С. 45-56.
32. Crutcher B. N. Cross-cultural mentoring: A pathway to making excellence inclusive //Liberal Education. – 2014. – Т. 100. – №. 2. – С. n2.
33. Gilbert J. A., Stead B. A., Ivancevich J. M. Diversity management: A new organizational paradigm //Journal of business ethics. – 1999. – Т. 21. – №. 1. – С. 61-76.
34. Johnson J. H., Salt J. Population migration. – Nelson, 1992.
35. Kandola R. S., Fullerton J. Diversity in action: Managing the mosaic. – CIPD Publishing, 1998
36. Langley S. et al. The Push and Pull Factors of Asylum Related Migration: A Literature Review // European Asylum Support Office. – 2016.
37. Lee E. A. Theory of Migration // Demography. 1966. № 1. P. 47–57.
38. Redfield R., Linton R., Herskovits M.J. Memorandum for the study of acculturation // American Anthropologist. 1936. Vol. 38.
39. The Push and Pull Factors of Asylum Related Migration A Literature Review // European Asylum Support Office, 2016.
40. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Recommendations on Statistics of International Migration, Revision 1 (1998) p. 10.
41. United Nations, 1990. International Convention on the Protection of the Rights of All Migrant Workers and Members of Their Families. New York: United Nations.
42. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2017). International Migration Report 2017: Highlights (ST/ESA/SER.A/404).
43. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2019). International Migration 2019: Wall Chart (ST/ESA/SER/A/431).
44. ILO Global Estimates on International Migrant Workers – Results and Methodology. 2nd ed. International Labour Office - Geneva: ILO, 2018
45. The Village. Тёплый приём: как правильно нанимать трудовых мигрантов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.the-village.ru/village/business/management/150569-kak-pravilno-nanimat-trudovyh-migrantov> (Дата обращения 30.11.2019)
46. Левада-центр. Ксенофобские настроения в России растут второй год подряд [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.levada.ru/2019/09/18/ksenofobskie-nastroeniya-v-rossii-rastut-vtoroj-god-podryad/> (Дата обращения 20.11.2019)

47. Левада-центр. Мониторинг ксенофобских настроений, 2019 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.levada.ru/2019/09/18/monitoring-ksenofobskih-nastroenij-2/> (Дата обращения 20.11.2019)
48. Официальный сайт ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области. Реквизиты по оплате государственной пошлины по г. Санкт-Петербургу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://78.xn--b1aew.xn--p1ai/folder/7863966> (Дата обращения 30.11.2019)
49. Официальный сайт Единой межведомственной информационно-статистической системы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fedstat.ru/indicator/38479> (Дата обращения 30.11.2019)
50. Официальный сайт МВД РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://xn--b1aew.xn--p1ai/Deljatelnost/statistics> (Дата обращения 30.11.2019)
51. Batenka.ru. Кто зарабатывает на равноправии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://batenka.ru/protection/diversity-management/> (Дата обращения 03.12.2019)
52. Ведомости. Выгоды в найме мигрантов больше нет, признают работодатели [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2014/11/19/migrant-mimikriruet-i-proigryvaet> (Дата обращения 02.12.2019)
53. Официальный сайт компании TPV CIS. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://tpvrussia.ru/news/2017/02/06/news\\_45.html](https://tpvrussia.ru/news/2017/02/06/news_45.html) (Дата обращения 20.03.2020)
54. Официальный сайт компании IBM. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.ibm.com/employment/inclusion/pdf/ibm\\_diversity\\_brochure.pdf](https://www.ibm.com/employment/inclusion/pdf/ibm_diversity_brochure.pdf) (Дата обращения 05.12.2019)
55. Официальный сайт компании Salesforce [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.salesforce.com/events/> (Дата обращения 05.12.2019)
56. Официальный сайт компании Salesforce. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.salesforce.com/company/equality/equality-groups> (Дата обращения 05.12.2019)
57. Официальный сайт компании Xerox. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.xerox.com/en-us/jobs/diversity/programs-in-the-workplace> (Дата обращения 05.12.2019)
58. Годовой отчет компании TPV Tech за 2018 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://api.aconnect.com.hk/Attachment/37735> (Дата обращения 15.03.2020)

59. Google Diversity Annual Report 2020 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://kstatic.googleusercontent.com/files/25badfc6b6d1b33f3b87372ff7545d79261520d821e6ee9a82c4ab2de42a01216be2156bc5a60ae3337ffe7176d90b8b2b3000891ac6e516a650eceb0e3f866> (Дата обращения 20.05.2020)
60. Официальный сайт федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gks.ru/> (Дата обращения 30.11.2019)
61. Great Place to Work. World's Best Workplaces 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces-international/world-s-best-workplaces/2019> (Дата обращения 05.12.2019)
62. CEO Magazine: «Becoming fearless: Dr Jason Hsuan» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.theceomagazine.com/executive-interviews/manufacturing/dr-jason-hsuan/> (Дата обращения 15.03.2020)
63. Harvard business review. Why Diversity Programs Fail [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail> (Дата обращения 01.12.2019)
64. International Organization of Migration. Key Migration Terms [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.iom.int/key-migration-terms#Migration> (Дата обращения 30.11.2019) (Дата обращения 30.11.2019)
65. ИОМ (2019), World Migration Report 2020, UN, New York [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.18356/b1710e30-en> (Дата обращения 30.11.2019)

## Приложение 1.

Список респондентов и график проведения интервью

Имя	Сфера деятельности компании	Должность	Дата проведения интервью
Ирина	производство электроники	HR директор	14.02.2020
Дарья	строительство	HR бизнес партнёр	17.02.2020
Катерина	кадровое агентство	директор	17.02.2020
Павел	строительство	менеджер	12.03.2020.
Мухаё	кадровое агентство	менеджер	05.03.2020
Умам	производство электроники	оператор конвейерной линии	05.03.2020
Акром	производство электроники	оператор конвейерной линии	05.03.2020
Истам	производство электроники	оператор конвейерной линии	05.03.2020

## Приложение 2.

Гайд интервью для иностранных работников

### 1. Базовая информация о респонденте

Как Вас зовут?

Сколько Вам лет?

Из какого города и страны Вы приехали в Россию?

Как давно Вы живете в России?

Какое у Вас образование? (закончили школу? поступали ли куда-либо после школы?)

Замужем ли Вы/женаты ли? Есть ли у Вас дети?

### 2. О мотивации к переезду.

Почему Вы переехали? (возможно варианты, если затрудняется ответить: чтобы здесь работать, из-за семьи (член семьи жил здесь) и т.д)

Какие причины побудили Вас выбрать именно эту страну? Город?

У Вас в России (в СПб) есть родственники? Не могли бы Вы рассказать о своей семье? Где живут члены Вашей семьи? Есть ли у них опыт миграции?

Есть ли в России у Вас друзья?

### 3. О процессе переезда.

Кто помогал Вам при переезде с поисками жилья?

Кто предоставил Вам информацию о рабочих местах, языке, городе, стране, транспорте?

Пожалуйста, опишите Ваши чувства, мысли в первое время после переезда Было ли вам тяжело, одиноко? Скучали ли Вы по родной стране?

А сейчас что Вы чувствуете?

### 4. О работе.

Как Вы искали (ищете) работу?

Обращались ли Вы в какие-либо организации? Если нет, кто Вам помогал при поиске работы?

Как долго искали работу?

Тяжело ли Вам было найти работу?

С какими трудностями/проблемами Вы столкнулись или сталкиваетесь при трудоустройстве (Например, дискриминация, законодательные и бюрократические барьеры, языковой барьер, разница культур, разница в трудоустройстве мужчин и женщин и т.п.)? Приведите примеры.

Как Вы их преодолевали?

Расскажите про последнее место работы, которое у Вас было в родной стране. Устраивала ли Вас оплата труда, условия труда, нравилась ли сама работа?

Расскажите про все Ваше текущее место работы: график, условия труда, заработная плата, наличие трудового договора, отношения в коллективе.

Почему Вы уволились с предыдущего места работы? Помогал ли Вам текущий работодатель при обустройстве в России? Например, с жильём, документами и т.д.

Что Вам нравится (не нравится) на Вашей нынешней работе?

Как Вы думаете, ваша зарплата соответствует вашим усилиям? Вы считаете свою заработную плату справедливой?

На что Вам хватает вашей зарплаты? (При необходимости уточнить: на еду и проживание; на еду, проживание, отправку денег домой; перечисленное плюс техника; перечисленное плюс одежда и развлечения)

Какую часть от своей заработной платы Вы отправляете домой? (При затруднении уточнить: половину, треть, четверть?)

Кто оплачивает ваш патент - работодатель или Вы сами?

Устаёте ли Вы на работе?

Испытываете ли Вы какие-либо трудности при выполнении работы? Если да, то какие?

Довольны ли Вы своей работой? Вы собираетесь сменить свою работу? если да, то почему? Есть ли у Вас дополнительная работа?

6. О жизни после переезда и адаптации.

Произошли ли в Вашей повседневной жизни какие-либо изменения после переезда в Россию? Стали ли Вы, переехав в Россию, больше позволять себе? (покупать новую одежду, ходить в кафе, кино и т.д.)

Как Вы думаете, как русские относятся к представителям вашей национальности?

Были ли у Вас конфликты с русскими на национальной почве?

Есть ли у Вас русские друзья?

Вы делите свое место жительства с кем-нибудь? Если да, то с кем?

Что вам нравится (не нравится) в вашей жизни здесь, в России? А в Санкт-Петербурге?

7. О Вашем свободном времени и отдыхе.

Расскажите, пожалуйста, как Вы обычно проводите свое свободное время? С кем? Где? Пожалуйста, опишите Ваш последний выходной.

Бывают ли периоды, когда Вы работаете без выходных?

8. Перспективы и будущее.

Довольны ли Вы сейчас своей жизнью в России? Хотите ли Вы остаться здесь на всю жизнь? Объясните почему.

Если да, когда Вы собираетесь это сделать? Пожалуйста, опишите Ваши планы на будущее.

### Приложение 3.

Гайд интервью для представителей компаний (экспертов).

1. Скажите, пожалуйста, с какого (приблизительно) года Вы привлекаете в компанию иностранных работников?
2. По каким причинам Ваша компания нанимает иностранных работников (недостаток квалификации местных, более низкие зарплатные ожидания мигрантов и т.д)?
3. Существуют ли какие-либо выгоды для работодателя при найме иностранных работников? Какие вы можете выделить преимущества и недостатки найма иностранных работников по сравнению с гражданами России?
4. Какие барьеры (ограничения) при найме иностранных работников вы могли бы выделить? (нормативные, взаимодействия с миграционной службой, бюрократия, времязатратно и т.д.)
5. Скажите, пожалуйста, сколько (приблизительно) иностранных работников в Вашей компании? К какой категории они относятся - высококвалифицированные, низкоквалифицированные? И кого больше привлекается? Были ли за последнее время какие-то изменения в численности иностранных работников и чем они были вызваны? (Для интервьюера: Спросить про статистику, готовы ли они предоставить точные данные)
6. Из каких стран они обычно привлекаются к работе в Вашей компании? С чем, по Вашему мнению, это связано? (Для интервьюера: Спросить про статистику, готовы ли они предоставить точные данные)
7. Не могли бы Вы охарактеризовать иностранных работников по полу, возрасту, уровню образования (пояснение: больше мужчин или женщин в компании, какую работу они выполняют и т.п.)? На каких должностях они, в основном, работают (пояснение: по каким профессиям)? (Для интервьюера: Спросить про статистику, готовы ли они предоставить точные данные)
8. Какие каналы привлечения иностранных работников Вы используете?
9. Могли бы Вы рассказать про процедуры отбора иностранных работников? Есть ли различия по сравнению с российскими гражданами? Готовы ли Вы доучивать претендентов, квалификация которых не отвечает первоначальным требованиям? И если да: Не могли бы Вы рассказать, как у в Вашей компании это происходит?
10. Как Вы оформляете на работу иностранных работников? (Через трудовой договор и т.п.) Существуют ли какие-либо проблемы при трудоустройстве иностранных работников? На какой срок обычно Вы оформляете трудовые отношения?

11. Какие адаптационные мероприятия и программы Вы предлагаете иностранным работникам? Кто отвечает за эти программы и мероприятия в Вашей компании?
12. Какой средний срок адаптации иностранного работника к рабочему процессу? Отличается ли этот срок у местных работников?
13. Существуют ли в Вашей компании программы обучения для иностранных работников?
14. Как влияет акцент, культурные различия при приеме на работу? Можете ли Вы принять иностранного работника на должность, где приходится часто работать с клиентами?
15. С какими трудностями Вы сталкиваетесь при взаимодействии с иностранными работниками в трудовом процессе? (Пояснение: Существует ли языковой барьер, трудности в отношении к делу, к рабочему месту) Как Вы с ними справляетесь?
16. Присутствует ли неформальное общение между российскими и иностранными работниками? Формируются ли в коллективе группы общения в зависимости от национальности? Возникают ли конфликты между местными и иностранными работниками? Сталкиваетесь ли Вы с негативным предвзятым отношением к иностранным работникам со стороны русских?
17. Различается ли оплата труда российских сотрудников и иностранных работников схожей квалификации? Если да, то как? Чем это обусловлено? Предусмотрен ли социальный пакет для иностранных работников? Что он в себя включает?
18. Какие возможности карьерного роста есть у иностранных работников? Отличаются ли они от возможностей местных? Хотели бы Вы видеть больше иностранных работников на высоких должностях в Вашей компании?
19. По каким причинам чаще всего происходит увольнение иностранных работников в Вашей компании? Отличается ли процедура увольнения у российских граждан и у иностранных? Как?