

**Феоктистова Н.А.**  
**ст.преподаватель,**  
**НОУ ВПО ИГУПИТ**

**Разработка мероприятий направленных на повышение  
эффективности организационной культуры в условиях привлечения  
иностранной рабочей силы**

Уже длительное время в Россию наблюдается массовый приток иностранной рабочей силы («гастарбайтеров»), как легальной, так и нет. И хотя мировой кризис вносит свои изменения в этот процесс, вопрос не теряет своей актуальности. К настоящему времени, правительство уже разработало и привело в исполнение целый ряд антикризисных мер, в том числе, в области миграционного законодательства. Если в 2009 г. квота на привлечение иностранной рабочей силы по России составляла 2 млн. человек, то в 2010 году Премьер-министр Владимир Путин принял решение сократить квоту до 1 млн. 300 тыс. человек. При этом на крупнейший промышленный регион Москва и Московская область в 2008 г. квота на привлечение иностранной рабочей силы составляла 900 тыс. человек, в 2009г. эта квота была снижена до 410 тыс. чел., а на 2010 г. запланировано снижение до 335,6 тыс. человек. По словам руководителя Управления ФМС России по Московской области Олега Молодиевского сокращение квоты в 2009 г. привело к росту правонарушений по статьям: нарушение осуществления трудовой деятельности гражданами и незаконное использование иностранной рабочей силы работодателями [11].

Рынок труда современной России характеризуется высоким уровнем безработицы, причем в крупных городах она, в основной массе, носит структурный характер. Эта ситуация объясняется как естественными причинами: неуклонным старением экономически активной части населения; так и социальными. Среди молодежи формируется негативное отношение к

физическому труду, зато стремление к быстрому и легкому получению денег всесторонне поддерживается средствами массовой информации. Согласно исследованию Фонда общественного мнения должностные притязания молодежи представлены в таблице 1 [4].

Таблица 1

Ориентация студентов на карьеру

Должность	Студенты (18-25 лет, студенты 3-го курса различных ВУЗов), %	Молодежь (16-25 лет, в среднем по стране), %
Руководитель предприятия, учреждения, компании	42	27
Руководитель более высокого ранга (губернатор, министр и т.п.)	15	5
Руководитель небольшого коллектива (бригады, группы)	12	21
Руководитель крупного подразделения на предприятии, в учреждении (начальник цеха, заводделом, менеджер среднего звена)	12	17
Исполнитель (рабочий, специалист)	4	14
Другое	15	16

Особенно, эта тенденция заметна на производственных предприятиях, и в сфере высшего образования. На сегодняшний день существуют и претворяются в жизнь правительственные программы<sup>1</sup>, направленные на преодоление этих проблем, однако большинство из них малоэффективны. Ухудшение социально-демографической ситуации в стране обостряет проблемы поиска и найма квалифицированных сотрудников, способных принимать не стандартные решения в условиях возрастающей неопределенности [6]. Необходимо также

<sup>1</sup> Федеральная целевая программа «Молодежь России (2006-2010 Федеральная программа «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации на 2006 - 2010 годы». Федеральная программа «О государственной поддержке молодежных и детских общественных объединений»; подпрограмма «Обеспечение жильем молодых семей» входящая в состав федеральной целевой программы «Жилище» на 2002-2010 годы» утвержденная постановлением Правительства России от 28.08.2002 г. № 638; Правительственные программы занятости и др.

отметить, что при этом растет стоимость подбора персонала. Одновременно действуют государственные программы по упрощению оформления права на работу в России для иностранной рабочей силы. Федеральный закон Российской Федерации от 18 июля 2006 г. N 109-ФЗ «О миграционном учете иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации» содержит упрощенный порядок оформления права на осуществление трудовой деятельности для граждан стран СНГ. Упрощенный порядок призван обеспечить приток высококвалифицированных работников, на практике это не всегда так. Большинство производственных, строительных предприятий, организаций ЖКХ не обходятся без иностранной рабочей силы. Работы, которые выполняют выходцы из стран СНГ, как правило, низко-квалифицированные, с уровнем оплаты труда ниже прожиточного минимума, кроме того, по тем или иным причинам, они не кажутся привлекательными для граждан России.

В среде «гастарбайтеров» образовались своего рода касты, представители которых, как правило, выполняют строго определенные виды работ, что обуславливается различным уровнем развития стран бывшего СССР. На низшей ступени — люди, занимающиеся тяжелым неквалифицированным физическим трудом, например, разгрузочно-погрузочными работами, земляными работами, уборкой улиц. На такой труд соглашаются в основном приезжие из стран Средней Азии — из [Таджикистана](#), [Узбекистана](#), [Туркмении](#). Более квалифицированная рабочая сила, например, отделочники, маляры, штукатуры, каменщики, плиточники — это приезжие из Армении, Украины, Молдавии. Самый высокий уровень, в том числе по оплате труда, занимают — электрики, сварщики, монтажники, бурильщики — это жители восточных регионов Украины и уроженцы российской провинции [9].

Все вышеизложенное позволяет нам сформулировать основные причины, привлечения иностранной рабочей силы («гастарбайтеров»):

1. Простота и дешевизна поиска и привлечения новых сотрудников.
2. Низкая стоимость работы.

3. Возможность «закрытия» рабочих мест, непривлекательных для граждан России.

4. Возможность заключения срочных трудовых договоров.

5. Высокая работоспособность иностранных работников.

Таким образом, в жизнь трудовых коллективов многих российских предприятий прочно вошли иностранные сотрудники.

Когда работодатель принимает решение о покрытии потребности в персонале за счет привлечения иностранцев, он руководствуется исключительно вопросами выгоды. Хотя привлечение «гастарбайтеров» сопряжено с прямыми и косвенными затратами, а также рядом рисков, которые могут свести к нулю всю экономию от данных мер. Кроме рисков экономического характера, необходимо учитывать и социальные, социально-психологические последствия приема на работу граждан, чей менталитет, мировоззрение, отношение к труду, традиции, а зачастую, и религия отличны от российского.

Основные проблемы, при приеме на работу «гастарбайтеров»:

1. Высокие штрафы, в случае незаконного привлечения иностранной рабочей силы (для граждан - от 20 до 50 МРОТ, для юридических лиц - от 2500 до 8000 МРОТ. Для юридических лиц возможно также приостановление деятельности на срок до 90 суток)[8].

2. Затраты на помощь в оформлении легального приема на работу (включая услуги специализированных фирм, затраты времени персонала организации).

3. Ухудшение качества продукции.

4. Ухудшение морально-психологического климата.

5. Изменение организационной культуры

Организационная культура является тем фактором, который аккумулирует в себя ценности и нормы принятые в организации, отражает особенности менталитета нации, является связывающим цементом, позволяющим компании работать эффективно. Видение, какой должна быть

организация диктуются сверху, и процесс формирования организационной культуры носит прямой манипулятивный характер. В тоже время, общество, национальные традиции, культура организации, представляют собой не просто внешние условия, но материал индивидуального развития, переосмысления и «подстройки» ценностей под человека [2]. Любой человек, в процессе своей жизнедеятельности оказывается включенным в целый ряд социальных групп и структур, обладающих собственными нормами и ценностями. В ходе личностного развития он принимает окружающие его ценности, при этом этот процесс носит сложно опосредованный характер. Рассмотрим процесс циклического изменения понимания ценностей, предложенный Д.А. Леонтьевым- на первом этапе, общественные ценности принимаются индивидом и начинают, в качестве «модели должного», заставлять опредмечивать эти ценности. На втором этапе происходит документальное закрепление этих норм и правил. На третьем этапе оказывается влияние на «мотивационную структуру» личности, заставляя действовать в соответствии с принятыми ценностями, приводя к предметному воплощению идеалов, что, в свою очередь, оказывает влияние на общественные ценности [2]. Приходя в новую организацию, работник привносит часть своего понимания ценностей и тем самым оказывает обратное влияние на культуру организации. В рассматриваемой схеме, изменение ценностной структуры личности понятие ценностей коррелирует с уровнем «базовых ценностей», выделенных Э. Шейном[7].

Оценка организационной культуры на уровне «базовых предположений» представляется наиболее сложным процессом. На формирование базовых представлений о принципах работы, ценностях, часто оказывают влияние результаты развития нации. Наличие приверженности к клану, характеризующее отношения внутри группы иностранных работников, ведет к появлению внутри организации собственной субкультуры, со своими ценностями, иерархией и системой межличностных отношений. В этих условиях перед руководителями организации встает вопрос приближения субкультуры, свойственной группе

сотрудников из стран СНГ, к общей организационной культуре компании.

Основные задачи управления изменениями организационной культуры в контексте привлечения иностранной рабочей силы можно определить следующим образом:

1. Повышение эффективности работы организации
2. Улучшение качества продукции и/или оказываемых услуг
3. Повышение адаптационных возможностей организации
4. Улучшение морально-психологического климата в коллективе
5. Обеспечение безопасности организации

Для решения вышеозначенных задач, целесообразно проведение следующих мероприятий:

1. Осознание необходимости изменения социального и экономического статуса иностранных работников.

2. Повышение уровня толерантности российских сотрудников по отношению к иностранным коллегам. Под толерантностью в данном случае понимается не безразличие к другим, не милосердие и не терпимое отношение к различным нарушениям, характеристики, часто входящие в понятие толерантности, а социальное явление, поддающееся сознательному регулированию и изменению с помощью этических, религиозных, культурных и других норм [5]. Согласно опросу Фонда общественного мнения 21% респондентов отрицательно относятся к тому, что там, где они живут, работают «гастарбайтеры», 12% – положительно, 30% – безразлично. Следует отметить, что для Москвы эти данные выглядят следующим образом: 36% опрошенных относятся отрицательно, 33% - положительно, 27%-безразлично. Большинство 57% полагают вместе с тем, что «гастарбайтеры» выполняют работу, которую местные жители делать не хотят; альтернативное же мнение – «гастарбайтеры» отнимают рабочие места у местных жителей – разделяется вдвое реже (28% опрошенных) [12]. Приведенные данные, говорят о высоком уровне толерантности граждан России к иностранным работникам в крупных городах.

3. Организация обмена знаниями. Проведение обучения для иностранных сотрудников является одним из базовых процессов, обеспечивающих как совершенствование существующих процессов в организации, так и создание нового знания и укрепление, развитие, изменение организационной культуры [6]. Эффективно организованная система обучения в виде краткого курса для мигрантов должна состоять из нескольких необходимых разделов, причем учеба должна продолжаться как минимум неделю. Такая программа должна включать азы русского языка и спец.терминологии. Кроме этого, необходимо дать основные сведения о стране, об обычаях русского народа. Необходимы азы правовой подготовки, специальной подготовки по технике безопасности [10]. Организация такой системы обмена знаниями позволит повысить эффективность организации.

Однако в процессе организации обучения многие компании сталкиваются со значительными барьерами, препятствующими обмену знаниями, что в итоге снижает эффективность организации [3]. Для организаций, привлекающих иностранную рабочую силу, наиболее характерна онтологическая проблема. Этот вид проблем связан с самим знанием и определяется сложностью передачи неявного знания, а также с его воспринимаемой ценностью, которая может быть вообще не осознана участниками обмена (языковой и культурный барьер).

4. Изменение системы формальной коммуникации в рамках отдела, в котором работают иностранные сотрудники. Как правило, коллективы иностранных работников имеют жестко –авторитарной стиль управления внутри группы, при котором принятие всех решений осуществляется одним человеком, который выступает неформальным лидером. Зачастую, распоряжения руководства организации доводятся до адресата через «посредника». Проблему неформальных лидеров усугубляет плохое знание иностранными работниками русского языка. Наделение неформального лидера официальными полномочиями позволяет повысить управляемость всей командой. Кроме этого, существует прослойка иностранных рабочих фактически готовых к изменению

структуры внутренних коммуникаций. Согласно данным опросов, около 40% граждан Таджикистана (их доля в общем количестве привлекаемой иностранной рабочей силы составляет 20%), проработавшие в одной организации более 2-х лет и заинтересованные в том, чтобы остаться в России, более независимы в принятии решений и стремятся к разделению существующей в компании организационной культуры [1].

Реализация предложенных мероприятий способна повысить эффективность организационной культуры и, тем самым, способствует достижению целей, стоящих перед организацией, и позволяет сотрудникам организации удовлетворять свои потребности, быть вовлеченным в деятельность фирмы.

#### Список литературы:

1. Иванова Т.Д. Таджики в Москве: Интеграционный потенциал (по результатам социологического исследования) // Научные труды ИНИ РАН. / Гл. ред. А.Г. Коровкин. М.: Макс Пресс, 2008
2. Леонтьев Д.А. От социальных ценностей к личностным: социогенез и феноменология ценностной регуляции деятельности (статья первая) // Вестник Моск. ун-та. Сер. 14. Психология, 1996, N 4, с. 35-44, // Вестник Моск. ун-та. Сер. 14. Психология, 1997, N 1, с. 20-27 (статья вторая);
3. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 384 с.
4. «Поколение-XXI: структура и «среды» достигательных стратегий. Направление «Студенты», март 2008
5. Самохвалова В.И. О содержании понятия «толерантность» в современном культурном контексте. Философский журнал. №1, 2008  
<http://iph.ras.ru/page51496302.htm>



6. Чанько А.Д. Алгебра и гармония HR-менеджмента. Эффективность обучения персонала и диагностика организационной культуры. Научные доклады № 18(R)–2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006.
7. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – СПб: Питер, 2002.
8. Федеральный закон от 05.11.2006 N 189-ФЗ «О внесении изменения в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях (в части усиления ответственности за нарушение порядка привлечения к трудовой деятельности в Российской Федерации иностранных граждан и лиц без гражданства)»
9. [http://news.bbc.co.uk/1/hi/russian/business/newsid\\_7629000/7629856.stm](http://news.bbc.co.uk/1/hi/russian/business/newsid_7629000/7629856.stm)
10. <http://www.vremya.ru/2006/182/51/162527.html>
11. <http://www.fmsmo.ru/main.php?p=1-1-3> , Опубликовано на сайте rg.ru 24 декабря 2009 г.
12. Данные статистического опроса <http://bd.fom.ru/report/map/d082623>