

HR Committee/ Комитет по ТРУДОВЫМ РЕСУРСАМ



Association
of European
Businesses

STEERING GROUP MEMBERS/ЧЛЕНЫ ПРАВЛЕНИЯ КОМИТЕТА



Michael Germershausen, Chairman of the AEB HR Committee, Managing Director, Antal Russia

Михаэль Гермерсхаузен, Председатель комитета АЕБ по трудовым ресурсам, Управляющий директор, Antal Russia



Evgeny Reyzman, Chairman of the AEB Labour Law Subcommittee, Counsel, Baker & McKenzie

Евгений Рейзман, Председатель подкомитета АЕБ по трудовому праву, Советник, Baker & McKenzie



Julia Borozdna, Deputy Chairperson of the AEB Labour Law Subcommittee, Partner, Head of Employment and Migration Practice, Pepeliaev Group

Юлия Бороздна, Заместитель Председателя подкомитета АЕБ по трудовому праву, Партнер, Руководитель практики трудового и иммиграционного права, ООО Пепеляев Групп



Tatiana Baskina, Chairperson of the AEB Recruitment Subcommittee, Deputy General Manager, Professional Community Affairs, ANCOR

Татьяна Баскина, Председатель подкомитета АЕБ по рекрутменту, Заместитель генерального директора по работе с профессиональным сообществом, АНКОР



Alexey Zhurbenko, Chairman of the AEB Compensation & Benefits Subcommittee, General Manager, Human Capital Solutions

Алексей Журбенко, Председатель подкомитета АЕБ по компенсациям и льготам, Генеральный директор, Human Capital Solutions



David Gilmartin, Chairperson of the AEB Relocation Subcommittee, General Manager, Troika Relocations

Дэвид Гилмартин, Председатель подкомитета АЕБ по релокации, Генеральный директор, Troika Relocations



Irina Zarina, Chairperson of the AEB Assessment, Training & Development Subcommittee, Managing Director, CEB SHL Talent Measurement Solutions

Ирина Зарина, Председатель подкомитета АЕБ по оценке, обучению и развитию, Генеральный директор, CEB SHL Talent Measurement Solutions

Contents/ Содержание

EN	Introduction by Frank Schauff, AEB Chief Executive Officer	2
	Introduction by Michael Germershausen, Chairman of the AEB HR Committee	3
	Labour market trends 2016	4
	New leadership dimensions	5
	Motivation programme in crisis times – reduction or adaptation. Survey results.	6
	Review of immigration news. January–June 2016	8
	Solutions under the conditions of prohibited agency work	9
	“Tastier. Higher quality. Better value”: the new approach to corporate meals	10
	HR compliance review: why important?	12
<hr/>		
RU	Вступительное слово Франка Шауффа, Генерального директора АЕБ	20
	Вступительное слово Михаэля Гермерсхаузена, Председателя комитета АЕБ по трудовым ресурсам	21
	Главные тенденции рынка труда в 2016 году	16
	Новые измерения лидерства	17
	Мотивационная программа в кризис – сокращать или адаптировать. Результаты исследования.	18
	Обзор иммиграционных новостей. 1-е полугодие 2016 года	20
	Работа в условиях запрета заемного труда	22
	«Вкуснее. Качественнее. Экономичнее»: новый подход к корпоративному питанию	24
	Проверка кадровой документации: почему это важно?	26

Publication name/Наименование издания: AEB Russia's HR sector: surveys, analyses, facts (“АССОЦИАЦИЯ ЕВРОПЕЙСКОГО БИЗНЕСА: Кадровые вопросы в России: исследования, аналитика, факты.”)	Published by/Учредитель: Limited Liability Company AEB Business/ Общество с ограниченной ответственностью «АЕБ Бизнес» Chief Editor/Главный редактор: M.E. Konischev/Конищев М.Е. Publication volume and number/Номер выпуска: 01, 2016	Released date/Дата выхода в свет: 31 December 2016 31 декабря 2016 года Circulation/Тираж: 1,500 copies/1,500 экз. Cost/Цена: Distributed free of charge/Бесплатно	Publisher's address/Адрес издателя, редакции: 16, bld. 3, Krasno proletarskaya str., 127473, Moscow, Russia/ Россия, 127473, г. Москва, ул. Краснопролетарская, д. 16, стр. 3
--	--	--	--

The “Russia’s HR sector: surveys, analyses, facts” is registered with The Federal Service for Supervision of Legislation in Mass Communications and Protection of Cultural Heritage, Certificate registration ПИ № ФС77-48481/ СМИ “АССОЦИАЦИЯ ЕВРОПЕЙСКОГО БИЗНЕСА: Кадровые вопросы в России: исследования, аналитика, факты.” зарегистрировано в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-48481 от 06 февраля 2012 года.

The opinions and comments expressed here are those of the authors and do not necessarily reflect those of the AEB Business LLC/Мнения/комментарии авторов могут не совпадать с мнениями/комментариями учредителя публикации, Общества с ограниченной ответственностью «АЕБ Бизнес»

**Frank Schauff**

Chief Executive Officer,
Association of European
Businesses

Dear readers,

It is a pleasure to introduce you to the 3rd issue of the AEB publication "Russia's HR Sector: Surveys, Analyses, Facts".

Doing business in Russia is a challenge, but there are many opportunities. The AEB is an excellent partner which helps solve issues of practical and commercial importance for its members.

The main goal of this publication is to share with you information on current trends and predictions that human capital and hiring experts agree on. Leading experts from the HR sector review the main challenges and priorities of importance for the year, and predict any respective changes, or otherwise, in the year ahead.

After surveying the main trends in the HR community, for this issue we have selected articles on labour market trends, new leadership dimensions, motivation in crisis times, solutions under the conditions of prohibited agency work, and other important issues.

The materials presented in this publication will perhaps help you to create a clearer picture of HR related topics, challenges and possible solutions in your hiring and personnel training practice.

I hope you will enjoy reading our publication!

Dear readers,

Once again we have brought together the expertise of AEB member companies to create an overview of the Russian labour market and HR sector for this year.

Despite the overall economic situation not having seen any dramatic changes since last year, business has moved on. Companies have adapted to the new economic circumstances and the good news is that the situation in the job market appears to have stabilised. According to a recent labour market survey, close to 50% of staff received a pay rise in the last 12 months, which is a better result than last year, while 40% did not see any changes to their salary and around 10% received less in their wallet than last year. What we are also seeing among candidates is that considerably fewer people are ready to make a change in their career right now.

Speaking about employers, the top three things businesses are doing to improve productivity in these challenging times are redistributing work among fewer employees, meaning that they are working more for the same amount of money, reducing the amount of people eligible for corporate benefits, and laying off people.

However, there is much more business can do to optimise and develop its human resources. Most HRDs are now involved in working on sustaining employee motivation during the difficult times to keep up morale. They are considering a variety of material and non-material incentive tools in search of the best solutions to increase the efficiency of employees and boost other business indicators by increasing personnel involvement.

I hope this publication will be a valuable source of new ideas for the HR industry and will help you attain your business goals. And of course I will be very pleased to see you at our forthcoming AEB HR Committee events to exchange insights and best practices in person.



Michael Germershausen
Chairman of the
AEB HR Committee,
Managing Director,
Antal Russia

Labour market trends 2016



MICHAEL GERMERSHAUSEN
Managing Director,
Antal Russia

Antal Russia executive recruitment company has presented the first results of the 7th annual labour market survey, in which nearly 6,000 middle and senior-level managers and professionals participated.

PLANS TO CHANGE JOB

Over the last two years, the number of people who do not envisage changing their job has been steadily increasing. Compared to 2015, the proportion of such people has grown by 5% (41% of the respondents); if compared to 2014, there are now 14% more "stable" respondents. With the growing economic uncertainty, people are increasingly less likely to risk changing their job. The proportion of people who were searching for a new job at the time of the survey has decreased from 30% to 25%.

Besides, the salary expectations of the candidates have become noticeably more moderate since 2014. The proportion of respondents who do not expect a pay rise after changing their job has increased from 3 to 12% over the past two years. As for benefits, the respondents still name the annual bonus scheme (90%), voluntary medical insurance (83%), flexible working hours (64%), and mobile phone allowance (63%) as the most important when choosing a new job.

It is interesting that for respondents changing their job now, nearly 70%

would prefer an international company. The national identity of the company does not matter to 26% of the respondents.

REMUNERATION

Despite the fact that the economic environment in the country is still challenging, according to the results of the 2016 survey, the number of respondents who stated that their salary had grown has increased by 6%, reaching 43%. Similar to last year, nearly 60% of the respondents received a pay rise of no more than 10%.

The proportion of respondents who received an annual bonus in 2016 has gone slightly down compared to 2015 (by 3%). The bonus was received by 55% of the respondents. The proportion of people whose compensation package does not include a bonus has increased to 22%.

STAFF CUTS

The proportion of respondents who expect staff cuts in their company is 38%, which is 17% less than last year. The reason for this is that some companies have already cut their staff.

Of the people who expect cuts, about a half know it for a fact because the companies have officially declared that the cuts are planned. Meanwhile, of the people who do not expect any cuts, less than a third have received official confirmation.

76% of the jobless respondents surveyed in 2016 received redundancy payment. This is 2% more than in 2015. Moreover, the proportion of respondents who received decent payouts amounting to more than 4 monthly salaries has increased.

ASSESSMENT OF THE PROSPECTS FOR THE RUSSIAN ECONOMY

The economic developments in the country have not made our respondents more optimistic. Despite a greater number of respondents who received a pay rise this year and a smaller number who expect reductions, more respondents are now very pessimistic about the future of the Russian economy in the nearest 12 months (a rise by 3%), while the proportion of optimistic assessments has decreased by 5%. ■

* The survey was conducted from 6 April to 29 April 2016 by means of an online questionnaire and included 5,574 people employed in Russian and international companies from various regions of Russia. The professionals surveyed included high-ranking specialists and top and mid-level managers, primarily working in Moscow and the Moscow region. To obtain the full version of the survey please leave a request on the Antal Russia website.

New leadership dimensions

In the increasingly complex business environment of today, traditional definitions of leadership no longer fit the bill. The emergence of the network leader heralds an entirely new outlook on leader performance that matches the rising demands of the role in a network-driven, interconnected world.



MAXIM PESKIN
R&D Consultant,
CEB SHL Talent
Management

Leader competency models typically underscore two facets of leadership: transactional, which concerns maintaining extant processes and systems, and transformational, which deals with uncertainty, change, and innovation. CEB research suggests as many as two thirds of leaders are effective across relevant competencies. However the performance, skills and abilities that enabled past successes, while certainly necessary, are not exactly sufficient to ensure continuing growth of an organisation.

Consider the following data. According to the 2014 CEB survey of senior executives, nearly three business units out of four have leaders who are not fully equipped to handle future tasks and problems. HR managers further lament the low levels of agility and responsiveness of current leaders.

In a nutshell, this has to do with fundamental shifts in the business environment: the core challenges and problems facing modern leaders are dramatically different from the past ones. First and foremost, both the leaders' scope of work and the diversity of tasks they perform are increasing rapidly. Secondly, the organisational structures they operate in are growing more complex. There are more stakeholders to consult prior to any decision, and more connections to build and foster, especially across functions and geographies.

Simply put, modern leaders must contribute meaningfully to the performance of their peers and engage them to reciprocate, and also drive the team's network performance, i.e. lead the team to cooperate with the network environment as a unit.

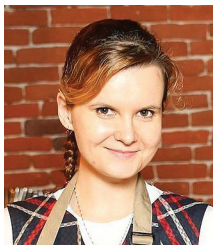
Thirdly, leaders spend less time with their teams. While this implies more autonomy for the team, the leader must also enable and encourage his or her people to guide, support and help each other grow instead of relying solely on his or her input.

These radical changes in the context of leadership call for profoundly different leaders. The traditional definitions of leadership, whatever competencies and skills they may include, effectively consider the individual dimension of leadership only: the leader must perform effectively and enable the team to achieve their collective targets. The new environment however substantiates and validates a new dimension of leadership which requires network performance. Simply put, modern leaders must contribute meaningfully to the performance of their peers and engage them to reciprocate, and also drive the team's network performance, i.e. lead the team to cooperate with the network environment as a unit.

Leaders who are sustainably effective across both dimensions make a huge impact on the top and bottom line results of the company, delivering 12% more revenue, 20% higher customer satisfaction rates, 23% more innovation, and 30% more engagement in their teams. Network leaders deliver this tangible value due to consistent behaviours standing in stark contrast to what traditional leaders do. For example, besides delegating responsibilities downwards, network leaders enable the team to perform, providing vital resources and required visibility. Instead of simply giving instructions, they connect their teams with units and individuals who can both enhance and benefit from the team performance.

In the global business environment where complexity is the new norm and change is the only reliable constant, this radically new outlook on leadership is essential to successfully navigate and overcome the emerging challenges. ■

Motivation programme in crisis times – reduction or adaptation. Survey results.



TAMARA KOPACHEVSKAYA

Head of Marketing and Communications,
Coleman Services

In the context of the challenging economic situation, in addition to the obvious need to optimise costs, companies are also facing the acute challenge of retaining and motivating key employees. Simply ensuring job retention and employee salaries in a crisis is often inadequate for motivating better performance and retaining company staff.

In the first half of 2016, Coleman Services conducted a comprehensive survey on the motivational aspects of personnel management. On the one hand, representatives of HR departments of Russian and foreign companies were interviewed to identify the features of the tools used for motivation purposes, and about

any possible change in the priorities and approaches to this issue. On the other hand, a survey of employees from various industries and specialties was conducted to find out what support they expect from their employers and how effective the tools used may be.

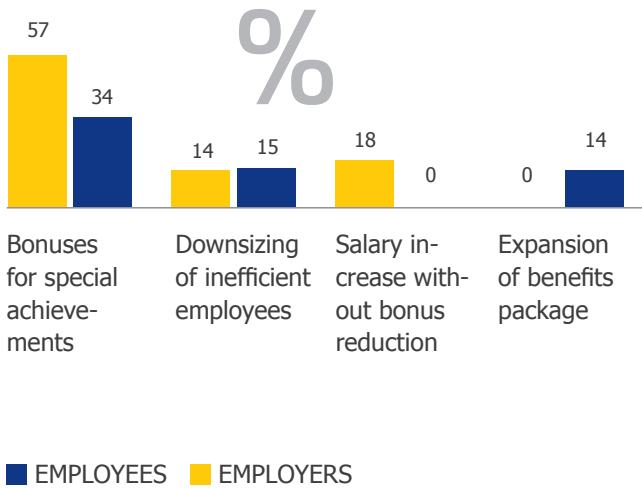
43 COMPANY REPRESENTATIVES AND 1,090 EMPLOYEES FROM VARIOUS COMPANIES PARTICIPATED IN THE SURVEY.

- **Almost half of the companies surveyed (46%)** left the existing incentive programme unchanged. 15% of employers have reduced their incentive programme. However, the proportion of companies that have changed the priorities in the incentive programme is 38%.
- **46% of employers** support their employees via a combination of financial incentives and non-financial motivators.
- **Almost a quarter of respondents (23%)** do not give additional support to employees.
- **Out of the financial incentives** for company employees, bonuses for special achievements are used most often (57% of responses).
- **Training and workshops** are a leading tool among non-financial support measures (21% of responses).
- **With regard to the effectiveness** of the support provided, companies gave the following appraisal: 40% noted an overall improvement in the mood of the team; 27% of companies believe that work under the motivation policy had a positive impact on attracting and retaining talent; 20% of respondents reported an increase in employee efficiency; and 13% did not notice any changes.

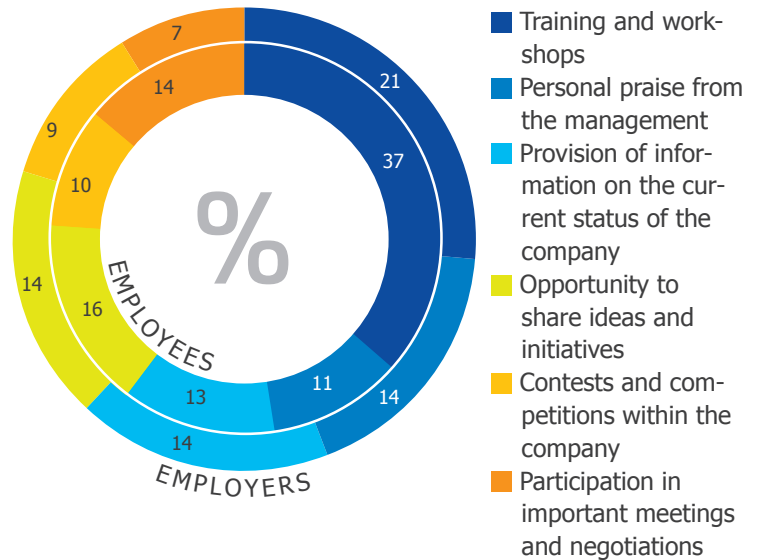
- **Most of the employees surveyed (82%)** expect financial support from employers, and only 18% of them expect non-financial support.
- **Employees consider bonuses** for special achievements as the most effective kind of financial incentive – 34% of respondents.
- **From the point of view of employees**, the most efficient non-financial motivator is training – 37% of respondents.
- **76% of respondents** indicated that they do not receive additional support from their employer, but almost half of them said that, since there was no reduction in the current benefits package, they considered this as a positive factor in the changing political and economic situation in the country. 24% of participants reported that they receive additional support from their employers.
- **The most frequently used additional reward** is training, as indicated by 16% of respondents. The second in terms of frequency (14%) is payment of bonuses for special achievements.
- **A frequent motivator** is also personal praise from the company's management or public appreciation – 13%.
- **As a result of support**, employees indicate a sense of stability (37% of responses); increase in confidence in the company's management (26%); confidence in the company's future (22%). 14% of respondents did not notice any changes.

COMPARISON OF EMPLOYEE EXPECTATIONS AND MOTIVATORS PROVIDED BY EMPLOYERS

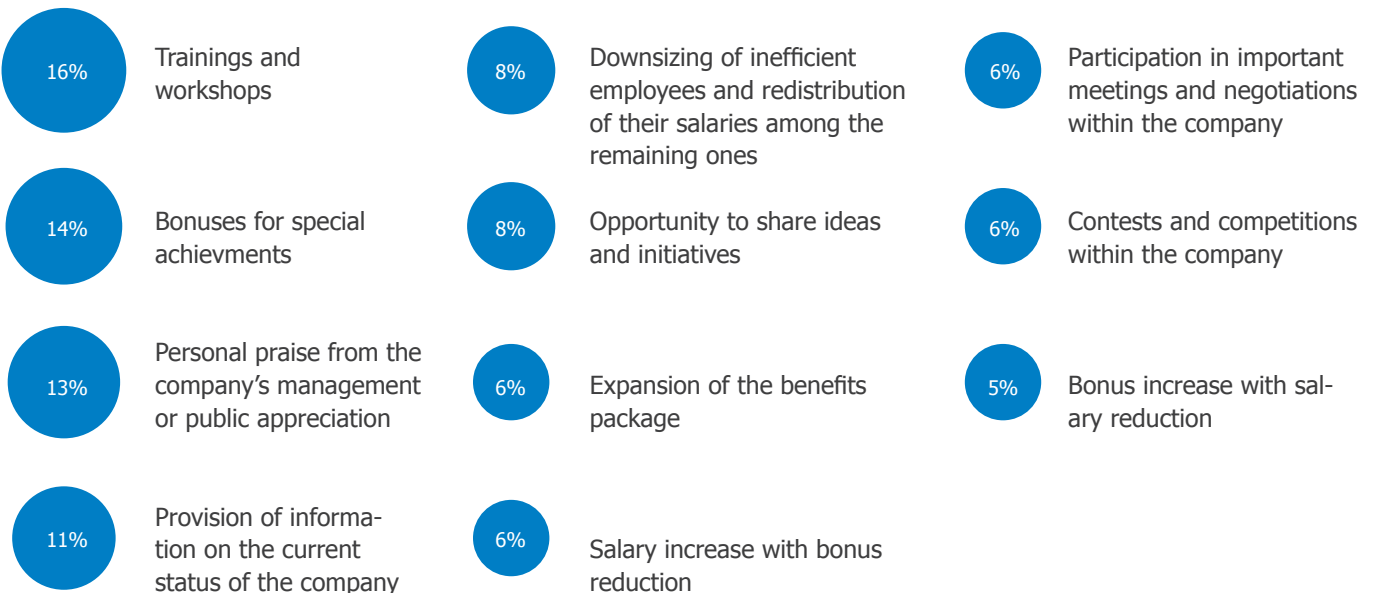
Financial incentives



Non-financial motivators



ADDITIONAL SUPPORT PROVIDED BY EMPLOYERS, ACCORDING TO EMPLOYEE RESPONSES



The obvious result of the survey is that first of all employees expect financial support from their employers. In fact, the situation is such that companies primarily use a combination of financial incentives and non-financial motivators, and both the responses of employees and company representatives point to such an approach. ■

Review of immigration news.

January–June 2016

The development of Russian immigration legislation in 2016 has been taking place on the complicated backdrop of mutual economical sanctions between countries, tensions between Russia and Turkey, and concurrently with the large-scale reorganisation of the Russian Federal Migration authorities. In our opinion the following changes have been the most important.



OLGA MAKESHINA
Director for Immigration Services, Intermark Relocation

► New passport validity requirements have been established for obtaining a Work Permit for (1) foreign highly-qualified specialists or (2) foreign citizens appointed to work in a foreign commercial organisation in the Russian Federation (cl. 31 of FMS Decree No. 574 dated 30.12.2015, which came into force on 18.02.2016).

Before: passport validity not less than 3 (three) years starting from the WP application date.

After: passport validity not less than 1 (one) year starting from the WP application date.

► A new simplified procedure for employing foreign specialists has been established for the following categories of employers (cl. 4 of FMS Decree No. 574 dated 30.12.2015, which came into force on 18.02.2016):

Companies participating in the international medical cluster project (in accordance with part 4 of cl. 2 and p. 3 of part 1 of cl. 14 of Federal Law No. 160 dated 29 June 2015):

- the employer is exempted from the necessity to obtain permission to recruit foreign workers if they are scientists, medical or educational workers;
- employed workers are not subject to quotas on the number of foreigners who can be invited to work;
- the issuance of letters of invitation and work permits is performed through the managing company of the international medical cluster;

- Work permits are issued for the term of the labour agreement, but not more than 3 (three) years.

Companies-residents of the free port of Vladivostok (in accordance with cl. 13.6 of Federal Law No. 115 dated 25.07.2002):

- employers on the territory of the free port do not have to obtain permission to recruit foreign workers;
- foreign specialists working in the port are not affected by quotas on the number of foreigners who can be invited to work and obtain a WP.

► The list of Russian companies which have the right to employ Turkish citizens in Russia within the limits set for such workers as of 31.12.2015 has been amended (Russian Government Act No. 396 dated 06.05.2016): six companies have been excluded from the list and six new companies have been added. The total number of companies remained unchanged (53).

► The new list of Russian companies that have been granted the right to employ Turkish citizens in Russia without any limit on their quantity has been established (Russian Government Act No. 396 dated 06.05.2016*). This list is comprised of 14 companies.

► The Federal Migration Service of Russia has been abolished. The powers, functions and FMS staff (reduced by 30%) are transferred to the Ministry of Internal Affairs of Russia (cl. 1 of Russian President's Decree No. 156 dated 05.04.2016).

Organisational and staff arrangements under the Decree are to be finalised by 01 June 2016.

FMS liquidation procedures are to be finalised by 31 December 2016 inclusive*.

► Starting from 1 June 2016, the Moscow Department of the Federal Migration Service (External labour migration office located in the village of Sakharovo, the Moscow Region) has implemented the practice of verifying foreign specialist voluntary medical insurance (VMI) agreement (policy) for its compliance with the requirements of the Decree of the Central Bank of Russia No. 3793-Y dated 13 September 2015:

- the validity of the VMI agreement (policy) has to be in accordance with the requested term of the work permit;
- the insurance coverage has to be not less than 100,000 RUB per each insured person;
- the VMI agreement (policy) has to cover the Russian region where the insured foreign citizen intends to work.

As per today the other local FMS Departments have not reported that they are implementing such a practice. ■

* cl. 3 of Decree No. 1025-r of the Russian Government dated 26/05/2016

Solutions under the conditions of prohibited agency work

Due to the rapidly changing market conditions and constant reductions in operational costs, many companies are relying on the use of non-standard forms of employment, which allow businesses to be more flexible and competitive.

In the light of the legislative changes which we will discuss below, particular attention this year has been paid to flexible forms of employment such as agency work (provision of personnel).

The modern agency work market appeared in Russia much later than in the majority of the European countries, and initially only de facto. On 1 January 2016, agency work obtained a legal framework, and Federal Law No. 116-FZ dated 5 May 2014 (hereinafter – "116-FZ") introduced a definition of agency work¹ and prohibited its use.

At the same time, a new term "provision of personnel" was introduced by the law.

As to its nature "provision of personnel" is agency work under the European model. However, instead of legalising agency work, the Russian legislator chose to introduce a new term and significantly limited its application.

The above changes forced many companies to restructure their human resources strategies.

Despite the limited jurisprudence, as well as the lack of labour inspection audits in compliance with 116-FZ in the current year, it can be said that the scheme for personnel provision that is allowed is much less attractive to businesses, with the legal restrictions make it virtually impossible to use agency employees.

For instance, the limitation on the provision of personnel to only 9 months

makes it impossible for companies to cooperate with agencies under long-term projects under the 116-FZ model. In this respect many businesses are choosing to outsource, which involves transferring certain business-processes or functions.

In contrast to the standard model of agency work, in the outsourcing model management and control and compliance with labour safety requirements in relation to the employees is performed by the agency. Moreover, the outsourcing model implies standard pricing (hourly rate, subscription fee) – the cost of the services shall not be directly tied to employee salaries.

The abovementioned characteristics of outsourcing, along with the subject of the outsourcing contract (i.e. the provision of services) are, in our opinion, the features that draw the line between prohibited agency work and legitimate civil law relations regarding rendering services (outsourcing). However, we cannot say with absolute certainty which criteria the labour inspectorate will apply.

Taken into account the characteristics of existing agencies such as their resources, structure and experience on the Russian market, we assume that a real transfer to the outsourcing model can be executed only by a limited number of agencies and not in all business areas.

So ManpowerGroup Russia & CIS is actively developing business-process outsourcing, the outsourcing of recep-



IVAN BERDINSKIKH

Legal & Compliance Director,
ManpowerGroup
Russia & CIS

tion, logistical and many other services, using the knowledge accumulated during many years of work, attracting the best managers and specialists on the market.

However, if the company prefers to have control over the employees and the project falls under the scheme permitted by 116-FZ, it may choose the provision of personnel option. In order to apply the legal personnel provision scheme, the agency, client and employee conclude three documents (the client agreement, the employment agreement with the employee, and an additional agreement with the employee on his/her work with the client), thereby the written consent of the employee is provided and the time period of the project is considered in accordance with the requirements of the new law.

ManpowerGroup Russia & CIS has several projects that fall under the scheme permitted by 116-FZ. They include the provision of personnel for the plant producing elevator and escalator equipment, which has seasonal production cycles, as well as a number of projects with IT-companies.

In conclusion, we believe that the introduction of the legal framework regarding agency work in the Russian Federation should be regarded as a positive step. However, the core principles and general concept of the new regulation do not entirely ensure a balance of interests between the parties, and so in many cases the 116-FZ model may not become widespread on the market. ■

¹ The performance of work by an employee in the interests and under the control of a person who is not formally his/her employer.

“Tastier. Higher quality. Better value”: the new approach to corporate meals



**LARISA
IGUMNOVA**
Compensation and
Benefits Manager, OBI

Every major international company spends heavily on employee benefits, and OBI is no exception. OBI Russia offers its employees a comprehensive benefits package, including a food allowance. The company is constantly enhancing its employee benefits package, and closely monitors the situation on the market as a whole and among its 'peers' in particular. The ultimate goal is for the company to offer its employees the best benefits package. And our colleagues highly value it: at the end of 2015, 93% of employees responded in an engagement survey that they agree with the statement that the current benefits package meets their needs. This is not unusual – for many years the company's employees have consistently stated that social benefits are one of the strengths of OBI Russia.

The highly rated social benefits are primarily the result of the work of the modestly-sized Compensation and Benefits (C&B) Department at OBI Russia, as well as the company's executives, who are doing everything possible to ensure that the company's 5,000 employees are happy. Of course, this requires significant commitment, and primarily time and effort into ongoing liaison with the respective departments, suppliers and directly with the staff. Therefore, the technology that the company uses must work flawlessly.

Initially, the company was not planning to make any changes to the provision of staff lunches. The process itself worked quite well and did not require any improvements: in each OBI city the stores chose a service provider, agreed on terms and the requirements for the quality of the food. The caterer delivered and handed out set lunches based on the order made

in advance on the personnel schedule, and the payment was made automatically based on the cost of a set meal and the number of days worked per employee. At first glance, the secrets of this success are simple: the cost of the meals and honesty of the caterer. But then the company Foodcard came to the assistance of OBI. Foodcard is a provider of food payment card services in Russia.

Having jointly reviewed the organisation of the lunch service, Foodcard identified opportunities for process optimisation at OBI Russia. Foodcard is a payment system operator which offered not only electronic payment cards, but a solution for the integrated management of the employee food allowance with transparent reporting and control of expenses, meaning that we would pay for the services based on the dishes actually bought by the staff, rather than a forecasted number of set meals. It all seemed

very tempting, since it could help to centralise the incentive scheme, standardise processes, and improve the attitude of the staff to the meals that are offered as a service that is provided by the company. Foodcard is unique in that it enables savings on the VAT refund for all food expenses and the allowance unspent by employees, when, for example, a card is lost or an employee dismissed. Employees and our C&B team highly rate the modern technologies provided by Foodcard, such as the customer web portal that is easy to use and useful and slick mobile applications for card holders. However, the main reason for

At first glance, the secrets of this success are simple: the cost of the meals and honesty of the caterer.

us to implement the Foodcard solution was the opportunity to save up to 10% on our food budget while improving its quality and maintaining the high staff rating of this benefit. This almost seems like an impossible task. But OBI put its trust in Foodcard and launched a pilot project.



As a test store OBI Parnas in St. Petersburg was selected. This city was chosen for good reason – it was necessary to test the working procedures and new communication scheme in more than one store. Since OBI hypermarkets are located in 13 cities across Russia, but only two of them – Moscow and St. Petersburg – have multiple stores (nine and five, respectively), it was decided that the so called Northern Capital would be the most suitable location.

The success of this experiment means that the further implementation of the system will be much easier.

After the Foodcard project was launched the operator took full charge of liaising with all stakeholders – from OBI accounting to store managers and suppliers of meals.

In fact, OBI placed the responsibility on the shoulders of its partner for all matters related to the organisation of set meals, the establishment of the necessary contacts and the integration of the Foodcard payment solutions with the OBI accounting system. At the same time, liaison with the caterer was reduced to discussions on pressing quality issues and the range of prod-

ucts offered. The employee now pays for each dish separately or chooses a set meal, while the caterer has expanded the range of additional dishes, improving the variety for employees.

So the Foodcard integrated allowance management and payment system also has enabled dishes to be paid for separately instead of being restricted to set meals. Stores are continuing to inform the contractor about the number of employees, but the company now pays only for dishes actually received by employees.

This approach suits everyone. OBI Russia as an employer has received a controllable and transparent tool that allows our company to save significant amounts of money, a simple and affordable document management and accounting system, an effective communications system for all stakeholders. The company employees are offered a variety of dishes, the best service, quality and cost control through a special application on their mobile phone. Finally, lunch providers can generate more revenue by expanding the range of products offered.

After the successful pilot run at OBI Parnas, the project has been rolled out

to the remaining four hypermarkets in St. Petersburg, and further tested in Moscow.

At the time of writing OBI was ready to launch the project across all the stores located in the capital and then bring in the remaining cities by the end of 2016. The first few months of the new payment scheme for lunches has enabled savings of up to 20%. For OBI Russia this is a potential saving of tens of millions of roubles a year. And this despite the fact that the company has raised the food benefit for employees by 10%.

Of course, as with any new project, Foodcard has room for improvement and may meet with resistance, so OBI has asked its employees to bear with any possible inconveniences during the transition period, and paid special attention to liaising with staff and conveying the positive changes that the employees will receive upon the implementation of the project.

In conclusion, it should be noted that modern technology is helping us to improve the quality of social benefits, to save resources and create a more positive image as an employer on the market. ■

HR compliance review: why important?



LUBOV GRIBANOVA
Corporate Compliance and Migration Manager, Tax and Legal Department, Mazars



EKATERINA SHMATOVA
Lawyer, Tax and Legal Department, Mazars

The Russian labour legislation imposes many requirements to employers relating to HR compliance, including on the drafting of internal documents on labour issues such as internal regulations, policies and orders. According to our practice, top management could be unaware of the violations until the company faces the claims and complaints from the employees and administrative fines are imposed by the state authorities.

Review of the company's HR documents, or so-called "HR compliance review" is a verification of documentation and processes on labour matters that helps to identify the existing discrepancies, defects and gaps in the labour law compliance and the possible failure to correspond to the HR policies and procedures existing in the company or adopted by the legislation. This review of the personnel documentation helps to identify the existing defects and give the management an opportunity to align quickly the processes and documents in accordance with the applicable law.

The HR compliance review includes an analysis of the documents regulating the company's HR policies and procedures, which results in commenting on their sufficiency and compliance with the law. The personnel information storage and processing system is also under investigation – the HR compliance review verifies whether the documents are drafted in a timely manner, properly signed and stored.

The aim of the HR compliance review is to analyse the areas where incompliance with the labour regulations could

result in material financial and reputational risks for the company.

Firstly, the key HR compliance area is the correctness of all labour documents, as the certain wording of labour agreements and internal regulations on labour matters could either preserve the employer from the complaints of the employees or put the company at risk of claims from the employees and lead to the corresponding litigations. Typically, labour disputes are associated with ambiguous or unfair remuneration system, undocumented facts of labor relations and other omissions in HR processes

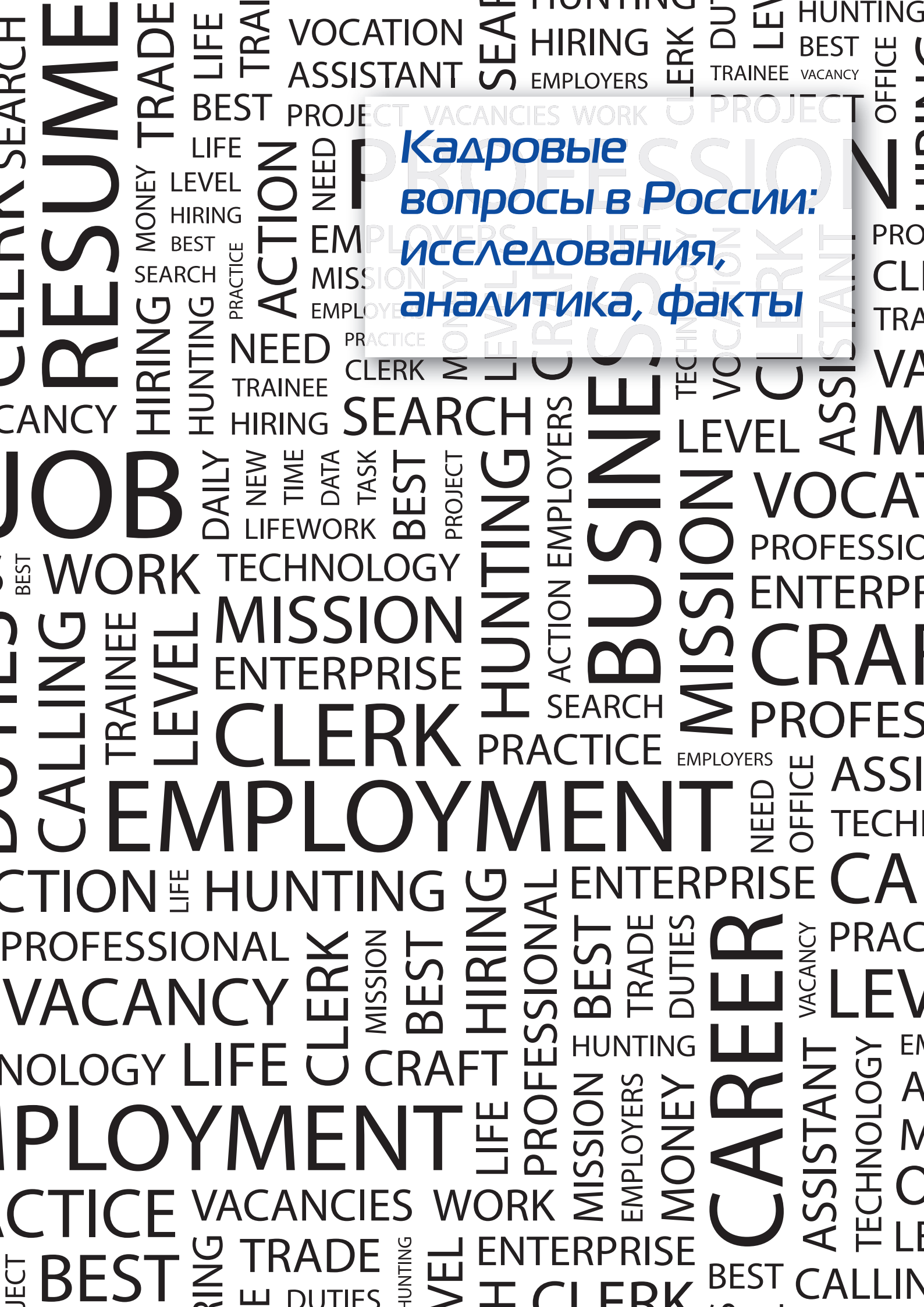
The key HR compliance area is the correctness of all labour documents.

of the employer. The Russian courts in such disputes often support the employee and may require the company to pay the employee not only the disputable amount, but also to compensate him the moral harm.

Secondly, if the company intends to perform the payment of bonuses and other allowances it is important to have properly drafted regulation on bonuses. The absence of regulation on bonuses or its improper drafting could result in a situation where the employer is not allowed to claim profit tax deductions with regard to bonuses payable to its employees. Consequently, the lack of attention to the labour regulations could result in substantial increase of the effective profit tax rate or the respective challenges from the tax authorities.

And the last but not the least, the documents relating to staff movement and redundancy, compensation and benefits, changes in wages should be drafted and stored in a way required by the law. The state labour inspections could perform ad hoc checks of the Russian employers on labour law compliance matters. In case the labour inspection identifies violations of the labour legislation, it could bring the employer and its general manager to the administrative responsibility and impose administrative fines.

Carrying out an HR compliance review is a laborious and time consuming process that requires good knowledge of the Russian labour legislation. Sometimes, the companies do not have sufficient skilled in-house resources, and therefore the involvement of a professional firm could be a good solution. ■



**Кадровые
вопросы в России:
исследования,
аналитика, факты**



Франк Шауфф
Генеральный директор,
Ассоциация европейского
бизнеса

Дорогие читатели,

Разрешите представить вам третий выпуск публикации «Кадровые ресурсы России: опросы, анализ, факты».

Ведение бизнеса в России – сложная задача, но Россия предоставляет много возможностей. АЕБ – незаменимый партнер, оказывающий содействие своим членам в решении практических и коммерческих вопросов.

Основная цель данной публикации – предоставить вам информацию о текущих тенденциях в сфере трудовых ресурсов и прогнозах экспертов. Ведущие специалисты в области кадровых ресурсов рассказывают об основных проблемах и важнейших приоритетах года и дают прогноз о соответствующих изменениях и иных событиях на следующий год.

После обзора основных тенденций развития сектора трудовых ресурсов следуют статьи о развитии рынка труда, новых измерениях лидерства, мотивации во времена кризиса, возможностях работы в условиях запрета заемного труда и других важных вопросах.

Надеюсь, что представленные в публикации материалы помогут вам создать более ясную картину проблем, связанных с трудовыми ресурсами, вызовов и возможных решений в вашей работе по найму и подготовке персонала.

Надеюсь, вы по достоинству оцените нашу публикацию!

Уважаемые читатели,

Мы вновь объединяем опыт компаний-членов АЕБ, чтобы показать объективную картину происходящего на рынке труда и в HR-секторе в России.

Несмотря на то, что общая экономическая ситуация за последнее время заметно не изменилась, по сравнению с прошлым годом бизнес шагнул вперед. Компании адаптируются к работе в новых экономических условиях, и ситуация на рынке труда стабилизируется. Это хорошая новость. Согласно результатам недавно проведенного исследования, около 50% сотрудников за последние 12 месяцев получили повышение зарплаты, что в лучшую сторону отличается от показателей прошлого года. Тем не менее, 40% опрошенных не увидели каких-либо изменений в своей зарплате, а около 10% респондентов заметили, что их кошелек опустел из-за снижения уровня доходов. Также важно отметить, что сейчас намного меньше людей готовы как-то менять свою карьеру.

Говоря о работодателях, для повышения продуктивности в эти сложные времена компании используют, в основном, три инструмента: перераспределение обязанностей на меньшее количество рабочих рук, сокращение количества сотрудников, которым предоставляются корпоративные льготы, и оптимизация персонала.

Тем не менее, компании могут сделать намного больше для оптимизации и развития человеческих ресурсов. Большинство HR-директоров сегодня ведут работу по поддержанию мотивации сотрудников в этот непростой период, дабы сохранить их моральный дух. Они рассматривают различные материальные и нематериальные способы мотивации в поисках лучшего решения по повышению продуктивности сотрудников и улучшению других бизнес-показателей, расширяя вовлеченность коллег в этот процесс.

Я надеюсь, эта публикация станет ценным источником новых идей и поможет вам достичь поставленных бизнес-целей. И конечно, буду рад видеть вас на предстоящих мероприятиях HR-комитета АЕБ, где вы сможете лично обменяться знаниями и передовым опытом с коллегами.



Михаэль Гермерсхаузен
Председатель комитета
АЕБ по трудовым ресурсам,
Управляющий директор
Antal Russia

Главные тенденции рынка труда в 2016 году



МИХАЭЛЬ ГЕРМЕРСХАУЗЕН

Управляющий директор,
Antal Russia

Рекрутинговая компания Antal Russia представила результаты седьмого ежегодного исследования рынка труда, в котором приняло участие почти 6 тысяч менеджеров среднего и высшего звена и специалистов. Как показывают результаты опроса этого года, ситуация на рынке труда стабилизируется, однако кандидаты не спешат верить в перспективы российской экономики и не торопятся менять работу.

ПЛАНЫ ПО СМЕНЕ РАБОТЫ

В последние два года становится все больше людей, которые не рассматривают возможность смены работы. По сравнению с 2015 годом их доля увеличилась на 5 п.п. (41% всех респондентов), а в сравнении с 2014 годом «стабильных» респондентов стало больше на 14 п.п. В условиях повышенной экономической неопределенности люди все меньше хотят рисковать и менять работу. Количество участников опроса, находившихся на момент исследования в поиске, сократилось с 30 до 25%.

При этом ожидания соискателей по зарплате при смене работы с 2014 года стали заметно скромнее. За два года с 3 до 12% выросла доля респондентов, не рассчитывающих на повышение зарплаты при смене места работы. Если говорить о льготах, наиболее важными для участников опроса при выборе нового места работы остаются бонусная схема (90%), ДМС (83%), гибкий график работы (64%) и компенсация мобильной связи (63%).

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Несмотря на сохранение в стране сложной экономической ситуации, по результатам исследования 2016 года на 6 п.п. (до 43%) увеличилась доля респондентов, указавших, что их зарплата возросла. Как и в прошлом году, почти у 60% респондентов рост зарплаты составил не более 10%.

СОКРАЩЕНИЯ

Доля респондентов, ожидающих сокращений в своих компаниях, составила 38%, что на 17 п.п. ниже, чем в прошлом году. Такое снижение объясняется тем, что в части компаний сокращения уже прошли. Среди тех, кто ожидает сокращений, около половины респондентов знают об этом наверняка, так как в компании официально объявили о таких планах. Тогда как среди тех, кто сокращений не ждет, официальное подтверждение этому получили менее трети.

76% безработных, опрошенных в 2016 году, получили выплаты при сокращении. Это на 2 п.п. выше, чем по результатам исследования 2015 года. При этом увеличилась

доля респондентов, получивших крупные выплаты в размере более 4 месячных зарплат.

ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

Развитие экономической ситуации в стране не прибавило оптимизма участникам исследования. Несмотря на большее количество респондентов, получивших повышение зарплаты в этом году, и меньшее количество ожидаемых сокращений, количество респондентов, оценивающих будущее экономики России в течение ближайших 12 месяцев очень пессимистично, увеличилось на 3 п.п., а доля оптимистичных оценок сократилась на 5 п.п. ■

* В исследовании представлен анализ данных, полученных в результате онлайн-опроса, в котором приняли участие 5 574 сотрудника российских и международных компаний из разных регионов России. Среди опрошенных были специалисты высокого уровня и менеджеры среднего и высшего звена, работающие преимущественно в Москве и Московской области. Исследование проводилось с 6 по 29 апреля 2016 года. Чтобы получить полную версию исследования, оставьте заявку на сайте Antal Russia.

Новые измерения лидерства

Традиционные определения лидерства все меньше соответствуют современным реалиям. В условиях интенсивного взаимодействия между людьми и нарастающей сложности бизнеса к руководителям предъявляются все более высокие требования. Именно поэтому на первый план выходит концепция сетевого лидерства, позволяющая по-новому взглянуть на деятельность и результативность лидеров.

Модели компетенций руководителей обычно выделяют два аспекта управления: транзакционный, направленный на поддержание существующих процессов и систем, и трансформационный, связанный с неопределенностью, изменениями, инновациями. Исследования СЕВ показывают, что почти две трети лидеров демонстрируют соответствующие компетенции

ят перед сегодняшними лидерами, радикально отличаются от прошлых трудностей. Во-первых, стремительно расширяется сфера ответственности, объем и разнообразие обязанностей руководителей. Во-вторых, постоянно усложняются организационные структуры: возрастает число лиц, вовлеченных в принятие решений, увеличивается количество связей и контактов,



МАКСИМ ПЕСКИН

Консультант R&D,
СЕВ SHL Talent
Management

тивно выполнять свои собственные задачи и добиваться достижения командой поставленных целей. Но в новых условиях ведения бизнеса появляется новое измерение лидерства, требующее сетевой эффективности. Это означает, что лидер должен осмысленно участвовать в работе коллег и вовлекать их в свои задачи и проекты, а также обеспечивать сетевую эффективность команды, помогая подчиненным действовать аналогичным образом.

Руководители, эффективные с точки зрения как традиционных подходов, так и сетевого лидерства, добиваются блестящих финансовых результатов. Выручка их команд оказывается на 12% выше, удовлетворенность клиентов – на 20%, уровень инновационности – на 23%, а показатели вовлеченности сотрудников – на 30%. При этом сетевые лидеры не просто делегируют подчиненным обязанности и задачи, но и наделяют команду ресурсами и обеспечивают такую организацию работы, чтобы деятельность команды была видна всем заинтересованным сторонам. Вместо того чтобы раздавать указания, они устанавливают связи между командой и теми людьми и подразделениями, которые могли бы получить пользу от деятельности команды – и помочь ей.

В постоянно усложняющемся и меняющемся мире бизнеса это новое измерение лидерства необходимо организации для того, чтобы преодолеть возникающие трудности и добиться устойчивого успеха. ■



на должном уровне. Однако тех навыков и умений, которые помогали добиваться результатов в прошлом, может быть недостаточно для обеспечения будущих успехов организации.

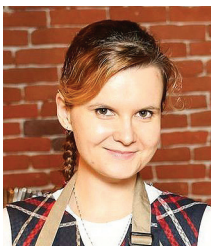
По данным опросов руководителей высшего звена, проведенных СЕВ в 2014 г., лидеры почти 75% бизнес-подразделений не в полной мере готовы решать будущие задачи и проблемы бизнеса. Кроме того, HR-менеджеры отмечают низкий уровень гибкости и адаптивности лидеров.

Причина кроется в фундаментальных изменениях условий ведения бизнеса: те задачи и вызовы, которые сто-

ят в том числе в других подразделениях и странах. В-третьих, руководители проводят меньше времени со своими командами: это не только требует от самих команд большей автономности и независимости, но и ставит перед лидером новую задачу: создать условия, в которых сотрудники будут направлять, поддерживать и развивать друг друга, а не только полагаться на директивы и мнения руководителя.

Кардинальные изменения условий работы означают, что по сути организациям требуются другие лидеры. Традиционные подходы к лидерству ограничиваются индивидуальной составляющей: лидер должен эффек-

Мотивационная программа в кризис – сокращать или адаптировать. Результаты исследования.



ТАМАРА КОПАЧЕВСКАЯ

Руководитель отдела маркетинга и коммуникаций,
Coleman Services

В условиях сложной экономической ситуации перед компаниями, помимо очевидной необходимости оптимизации расходов, остро стоит задача мотивации и удержания ключевых сотрудников. Сам факт сохранения рабочего места и заработной платы во время кризиса зачастую недостаточен для мотивации сотрудников к более эффективной работе и сохра-

нения кадрового состава компании. В первой половине 2016 года компания Coleman Services провела комплексное исследование мотивационных аспектов в управлении персоналом. С одной стороны, были опрошены представители HR-отделов российских и международных компаний с целью выявления особенностей инструментов, при-

меняемых в рамках мотивационной политики, возможной смены приоритетов и подходов к данному вопросу. С другой стороны, проведено анкетирование сотрудников различных сфер и специальностей с целью выявить, какую поддержку они ждут от своих работодателей и какова возможная эффективность используемых инструментов.

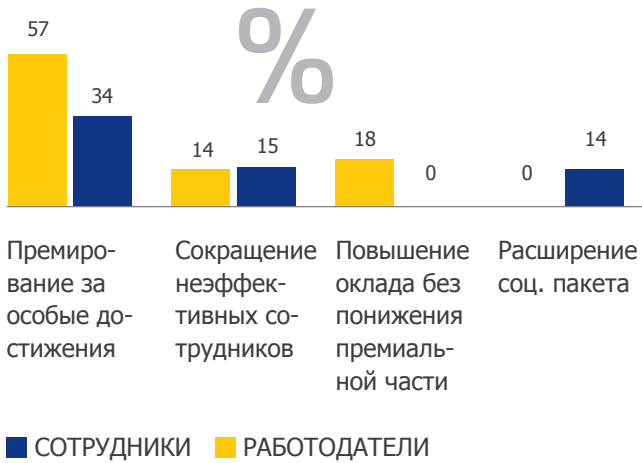
В ИССЛЕДОВАНИИ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ 43 ПРЕДСТАВИТЕЛЯ КОМПАНИЙ И 1090 СОТРУДНИКОВ РАЗЛИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.

- **Почти половина опрошенных компаний (46%)** оставили без изменений существующую мотивационную политику. 15% работодателей сократили мотивационную программу. При этом доля компаний, которые поменяли приоритеты в мотивационной программе, составила 38%.
- **46% работодателей** оказывают поддержку своим сотрудникам, применяя сочетание материальных и нематериальных видов поощрения.
- **Почти четверть участников опроса (23%)** не оказывает дополнительной поддержки сотрудникам.
- **Среди материальных поощрений сотрудников** компании чаще всего используют премирование за особые достижения (57% ответов респондентов).
- **Обучение и тренинги** – основной инструмент нематериальной поддержки (21% ответов).
- **Результативность** оказываемой поддержки оценивается компаниями следующим образом: 40% отмечают общее улучшение настроения команды; 27% компаний считают, что работа в рамках мотивационной политики положительно отразилась на привлечении и удержании талантов; 20% опрошенных указали на повышение эффективности работы сотрудников; 13% не заметили каких-либо изменений.

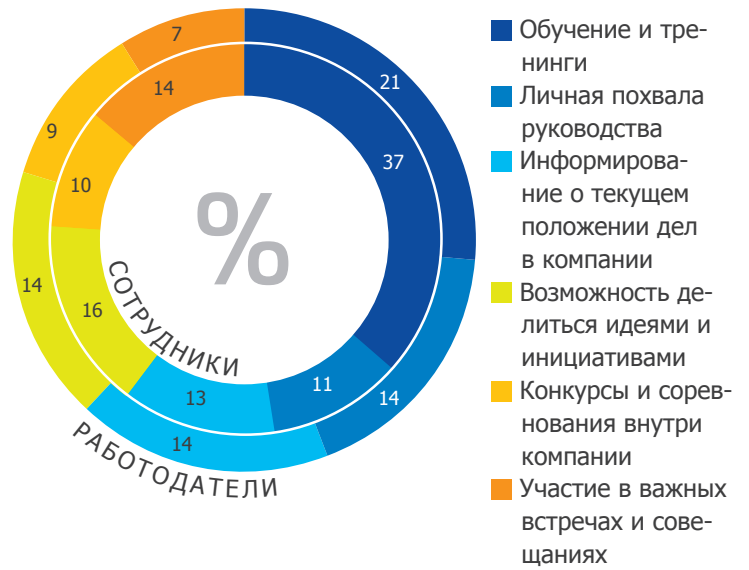
- **Большинство опрошенных сотрудников (82%)** ожидают от работодателей материальную поддержку и только 18% – нематериальные поощрения.
- **Наиболее действенным** видом материального поощрения сотрудники считают премирование за особые достижения – 34% ответов.
- **Среди нематериальных видов поощрения** наиболее действенным, с точки зрения сотрудников, является обучение: так считают 37% респондентов.
- **76% респондентов** указали, что не получают дополнительной поддержки от работодателя; при этом почти половина из них отметили, что отсутствие сокращения действующего социального пакета – положительный фактор в условиях изменяющейся экономической и политической ситуации в стране. 24% участников ответили, что работодатели оказывают им поддержку.
- **Наиболее часто** используемым дополнительным поощрением является обучение: его указали 16% респондентов. Вторым по частоте (14%) является премирование за особые достижения.
- **Также часто встречающимся видом поощрения** стала личная похвала руководства компании или же публичная благодарность: 13%.
- **В качестве результата** оказываемой поддержки сотрудники отмечали ощущение стабильности (37% ответов), рост доверия к руководству компании (26%), укрепление уверенности в будущем компании (22%). 14% опрошенных не заметили каких-либо изменений.

СРАВНЕНИЕ ОЖИДАНИЙ СОТРУДНИКОВ И ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ РАБОТОДАТЕЛЯМИ ПООЩРЕНИЙ

Материальные поощрения



Нематериальные поощрения



ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ «МОТИВАТОРЫ», ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ РАБОТОДАТЕЛЯМИ (ПО ОТВЕТАМ СОТРУДНИКОВ)



Исследование с очевидностью показывает, что сотрудники, в первую очередь, ожидают материальной поддержки от своих работодателей. На практике компании применяют, в основном, сочетание материальных и нематериальных видов поощрения. Такой подход подтверждается ответами как работников, так и представителей организаций. ■

Обзор иммиграционных новостей. 1-е полугодие 2016 года



ОЛЬГА МАКЕШИНА

Директор департамента
иммиграционных услуг,
Интермарк Релокейшн

В 2016 году российское миграционное законодательство развивалось в сложных условиях санкционной войны между Россией и странами Запада, обострения отношений между Россией и Турцией и параллельно с масштабной реорганизацией органов ФМС России. Наиболее важными изменениями, на наш взгляд, являются следующие.

► Установлен новый минимальный срок окончания действия паспорта, необходимый для получения разрешения на работу (РНР) (1) иностранным высококвалифицированным специалистом или (2) иностранцем, направляемым в РФ для работы в иностранную коммерческую организацию (п. 31 Приказа ФМС № 574 от 30.12.2015, вступил в силу 18.02.2016).

Было: не менее 3 (трех) лет на момент подачи заявления о выдаче РНР.

Стало: не менее 1 (одного) года на момент подачи заявления о выдаче РНР.

► Определен упрощенный порядок привлечения иностранных работников для следующих категорий работодателей (п. 4 Приказа ФМС № 574 от 30.12.2015, вступил в силу 18.02.2016):

Компании-участники проекта международного медицинского кластера (в соответствии с ч. 4 ст. 2 и п. 3 ч. 1 ст. 14 ФЗ № 160 от 29 июня 2015 г.):

Работодатель освобожден от необходимости получения разрешения на привлечение иностранных работников, если они относятся к категории научных, медицинских, педагогических специалистов

- работодатель освобожден от необходимости получения разрешения на привлечение иностранных работников, если они относятся к категории научных, медицинских, педагогических специалистов;
- на привлекаемых работников не распространяются квоты по количеству приглашений иностранцев на работу;

- оформление приглашений на работу и разрешений на работу осуществляется через управляющую компанию международного медицинского центра;
- разрешение на работу выдается на срок действия трудового договора, но не более чем на три года.

Компании, признаваемые резидентами свободного порта Владивосток (в соответствии с ст. 13.6 ФЗ № 115 от 25.07.2002):

- работодатели, действующие на территории порта, не должны получать разрешение на привлечение иностранных работников;
- на иностранных работников, трудящихся в порту, не распространяются квоты на приглашения на работу и разрешения на работу, установленные для иностранцев.

► Внесены изменения в ранее утвержденный Перечень российских компаний, имеющих право привлекать турецких граждан для работы на территории РФ в пределах численности таких работников по состоянию на 31.12.2015 (Постановление Правительства РФ № 396 от 06.05.2016*):



из Перечня исключены шесть компаний и добавлены шесть новых; общее число компаний в новом Перечне осталось неизменным (53).

► Определен новый Перечень российских организаций, наделенных правом привлекать граждан Турции без ограничения численности привлекаемых работников (Постановление Правительства РФ № 396 от 06.05.2016).

В утвержденный Перечень организаций, освобожденных от соблюдения условия о разрешенном количестве турецких работников, вошли 14 компаний.

► Федеральная миграционная служба России упразднена. Полномочия, функции и штатная численность ФМС России (с сокращением на 30%) переданы Министерству внутренних дел РФ (п. 1 Указа Президента РФ от 05.04.2016 № 156).

Организационно-штатные мероприятия по реализации Указа должны были быть завершены до 1 июня 2016 г.

Ликвидационные мероприятия по упразднению ФМС России должны были быть завершены до 31 декабря 2016 г. включительно*.

► С 01 июня 2016 года УФМС России по г. Москве (отдел трудовой миграции в Сахарово) при приеме документов на оформление и продление разрешений на работу ввел практику проверки договора (полиса) ДМС иностранного работника на соответствие требованиям, содержащимся в Указании Банка России № 3793-У от 13 сентября 2015 «О минимальных (стандартных) требованиях к условиям и порядку осуществления медицинского страхования в части добровольного медицинского страхования иностранных граждан и лиц без гражданства, находящихся на территории Российской Федерации с целью осуществления ими трудовой деятельности»:

- срок действия договора (полиса) ДМС должен соответствовать запрашиваемому сроку действия разрешения на работу;
- сумма страхового покрытия должна составлять не менее 100,000 рублей на каждое застрахованное лицо;
- территория действия договора (полиса) ДМС должна включать субъект РФ, в котором застрахованный иностранный работник планирует осуществлять трудовую деятельность.

Информация о подобной практике от других территориальных органов УФМС не поступала. ■

* п. 3 Распоряжения Правительства Российской Федерации № 1025-р от 26.05.2016.

Работа в условиях запрета заемного труда

Вследствие быстро меняющихся рыночных условий и сокращения операционных расходов многие компании полагаются на использование нетипичных форм привлечения работников, что позволяет бизнесу быть более гибким и конкурентоспособным.



ИВАН БЕРДИНСКИХ
Директор департамента
юридического
сопровождения и
контроля, ManpowerGroup
Russia & CIS

В свете законодательных изменений, о которых мы поговорим ниже, особое внимание в этом году было уделено такой форме занятости, как заемный труд (предоставление персонала).

Современный рынок заемного труда появился в России значительно позже, чем в большинстве европейских государств, причем изначально только de facto. С 1 января 2016 г. отношения в сфере заемного труда получили правовую форму: федеральным законом от 5 мая 2014 г. № 116-ФЗ (далее – «ФЗ-116») в законодательство были введены определение заемного труда¹ и запрет на его использование.

Одновременно в правовой оборот было введено новое понятие: предоставление труда работников (персонала).

По своей сути «предоставление труда работников» является заемным трудом по европейской модели. Однако вместо легализации заемного труда российский законодатель предпочел ввести новое понятие, при этом значительно ограничив возможности применения самой практики предоставления персонала.

Данные изменения заставили многие компании реструктурировать модели привлечения кадров. Несмотря на единичную судебную практику, а также отсутствие в текущем году проверок трудовых инспекций на предмет соответствия

Например, ограничение предоставления работника по времени (не более 9 месяцев) делает невозможным сотрудничество с агентствами по долгосрочным проектам в рамках схемы, разрешенной ФЗ-116. В этой связи для многих компаний



требованиям ФЗ-116, уже сегодня можно говорить о том, что разрешенная схема предоставления персонала в меньшей степени привлекательна для бизнеса: законодательные ограничения значительно снижают возможность использования работников кадровых агентств.

более предпочтительным решением становится использование модели аутсорсинга, что предполагает передачу организацией определенных бизнес-процессов или производственных функций.

В отличие от привычной модели заемного труда, в рамках аутсорсинга управление и контроль, выполнение норм охраны труда и ряд иных прав и обязанностей в отношении

¹ Осуществление работником труда в интересах и под управлением лица, которое формально не является его работодателем.



работников осуществляет агентство. Кроме того, в договорах аутсорсинга используется стандартная для договора оказания услуг модель оплаты (почасовая, абонентская или почтучная). Стоимость услуги не может быть напрямую привязана к заработной плате работника.

Вышеперечисленные характеристики аутсорсинга в совокупности с предметом договора аутсорсинга (оказание услуг), по нашему мнению, являются разграничительными признаками запрещенного заемного труда и легитимных гражданско-правовых отношений по оказанию услуг (аутсорсинга). Однако нельзя сказать с полной уверенностью, какими критериями будут руководствоваться проверяющие органы.

Принимая во внимание необходимость наличия у кадровых агентств ресурсов, структуры и опыта предоставления услуг на российском рынке, полагаем, что реальный переход на модель аутсорсинга способны обеспечить далеко не все агентства и не во всех сферах бизнеса.

Так, например, ManpowerGroup Russia & CIS активно развивает аутсорсинг бизнес-процессов, услуги ресепшн,

Сам факт урегулирования гибких трудовых отношений, в частности заемного труда, в российском законодательстве имеет положительное значение.

логистические и многие другие услуги, используя приобретенные за многие годы работы знания, привлекая лучших специалистов и менеджеров на рынке.

Тем не менее если компания предпочитает осуществлять контроль над работниками самостоятельно и проект укладывается в разрешенную ФЗ-116 схему, услуга предоставления персонала может стать оптимальным вариантом. Чтобы отграничить разрешенную схему предоставления работников от нелегальной, кадровое агентство, клиент и работник оформляют пакет из

трех документов (клиентский контракт, трудовой договор с работником и дополнительное соглашение о направлении работника к клиенту), тем самым обеспечивая письменное согласие работника и учет срока работы на проекте в соответствии с требованиями нового закона.

ManpowerGroup Russia & CIS ведет несколько проектов, которые соответствуют разрешенной ФЗ-116 схеме. Среди них предоставление персонала для завода по производству лифтового и эскалаторного оборудования, на котором происходит сезонное расширение производства, а также ряд проектов с ИТ-компаниями.

В завершение следует отметить, что сам факт урегулирования гибких трудовых отношений, в частности заемного труда, в российском законодательстве имеет положительное значение. При этом, к сожалению, основные принципы и общая концепция регулирования предоставления персонала не всегда обеспечивает баланс интересов сторон, в связи с чем в ряде случаев данная модель может не получить широкого распространения на практике. ■

«Вкуснее. Качественнее. Экономичнее»: новый подход к корпоративному питанию



**ЛАРИСА
ИГУМНОВА**
Менеджер
по компенсациям
и льготам, ОБИ

Любая крупная международная компания ежегодно тратит значительные средства на социальный пакет для своих сотрудников. ОБИ не исключение. В ОБИ Россия сотрудникам предлагается достаточно широкий социальный пакет, одной из частей которого является компенсация питания. Компания постоянно совершенствует льготы, которые предоставляет сотрудникам, и внимательно отслеживает ситуацию на рынке в целом и у коллег «по цеху» в частности. Все это делается для того, чтобы предлагать сотрудникам лучший соцпакет. И коллеги это ценят: так, по итогам 2015 года в рамках исследования вовлеченности 93% опрошенных сотрудников согласились с утверждением, что действующий соцпакет вполне соответствует их потребностям. В этом нет ничего необычного: фактор «соцпакет» на протяжении вот уже многих лет стабильно является одной из сильных сторон ОБИ Россия, по оценке самих сотрудников.

Высокая оценка сотрудниками соцпакета – это во многом заслуга небольшого Отдела компенсаций и льгот ОБИ Россия, а также руководителей компании, которые делают все возможное, чтобы 5 тысяч сотрудников были довольны. Конечно же, это требует огромных затрат, в первую очередь, времени и сил на постоянные коммуникации с профильными департаментами, поставщиками и непосредственно персоналом. Поэтому технологии, которые использует компания, должны безупречно работать в автоматическом режиме.

Изначально компания не планировала что-либо менять в организации питания сотрудников. Сам процесс был выстроен достаточно хорошо и улучшений не требовал: в каждом городе магазины выбирали одного поставщика услуг, согласовывали с ним условия работы и требования к

На первый взгляд,
секреты успеха
просты: стоимость
обеда и честность
кейтера.

качеству питания. Кейтер доставлял и обеспечивал раздачу комплексных обедов на основе заказа, заранее сформированного по табельному расписанию работников, а оплата производилась автоматически исходя из стоимости одного комплексного обеда и количества отработанных дней каждого работника. На первый взгляд, секреты успеха просты: стоимость обеда и честность кейтера. Но тут на помощь ОБИ пришла компания Foodcard, оператор электронных карт на питание.

Совместно проанализировав организацию питания, Foodcard выявила возможности для оптимизации процессов в ОБИ Россия. Оператор платежной системы Foodcard предложил не просто платежные электронные карты, а инструмент, позволяющий внедрить единое решение по управлению питанием, вести прозрачный учет и контроль операций, оплачивать услуги кейтера исходя из реально полученных работниками блюд, а не абстрактных обедов. Все это казалось очень заманчивым, так как могло помочь централизовать мотивационную схему, стандартизировать процессы, улучшить отношение сотрудников к питанию как к сервису, который предоставляет компания. Уникальными особенностями Foodcard стали возможность не терять средства на возврате НДС и остаток денежных средств при потере карт или увольнении сотрудников, а также современные технологии — от личного кабинета до мобильного приложения. Наконец, главным аргументом стала возможность сэкономить до 10% бюджета на питание при улучшении его качества и сохранении высокой оценки персонала. Казалось бы, почти невыполнимая задача. Но ОБИ доверилась Foodcard и запустила пилотный проект.

В качестве тестового магазина был выбран ОБИ Парнас в Санкт-Петербурге. Выбор на данный город пал не случайно: нужно было опробовать методики работы и новые



схемы коммуникаций не просто на одном магазине. Поскольку гипермаркеты ОБИ находятся в 13 городах России, но только в двух из них – Москве и Санкт-Петербурге – их число достигает девяти и пяти соответственно, было решено, что «Северная столица» подойдет лучше всего. Успех такого эксперимента означает, что дальнейшее внедрение системы пройдет значительно проще.

После запуска проекта с Foodcard оператор полностью взял на себя взаимодействие со всеми участниками процесса – от бухгалтерии ОБИ и руководства магазинов до поставщика питания. Фактически ОБИ переложила на партнера ответственность за решение всех вопросов, связанных с организацией комплексного питания, выстраиванием необходимых цепочек контактов и интеграцией платежного решения Foodcard в систему начислений и отчетности ОБИ. При этом коммуникации с кейтерами сведены лишь к обсуждению насущных вопросов качества и ассортимента поставляемых продуктов. Работник же оплачивает блюда по отдельности или выбирает комплексный обед целиком, а кейтер расширил ассортимент дополнительных блюд.

Таким образом, Foodcard унифицировал систему платежей, а также позволил оплачивать питание отдельно по блюдам вместо комплексных обедов. Магазины продолжают информировать подрядчика о числе сотрудников, однако теперь компания оплачивает лишь фактически полученные сотрудниками блюда.

Такой подход устроил всех. ОБИ Россия как работодатель получила контролируемый и прозрачный инструмент, позволяющий сэкономить значительные средства компании, простую и доступную схему учета и документооборота, налаженную систему взаимодействия со всеми участниками процесса. Сотрудникам компании предложили более разнообразное питание, лучший сервис, качество и контроль расходов с помощью специального приложения на мобильном телефоне. Наконец, поставщики обедов могут получать дополнительную прибыль за счет расширения номенклатуры предлагаемой продукции.

После успешного «пилота» в ОБИ Парнас проект был тиражирован на оставшиеся четыре гипермаркета в Санкт-Петербурге и затем апробиро-

ван в Москве. На момент написания статьи ОБИ готова была запустить проект во всех магазинах столицы и затем подключить оставшиеся города до конца 2016 года. Первые месяцы использования новой схемы оплаты за питание показали, что экономия может составлять до 20%. Потенциально для ОБИ Россия — это экономия десятков миллионов рублей в год. И это притом, что компания повысила стоимость обедов для сотрудников на 10%.

Конечно же, как и любой новый проект, Foodcard имеет свои зоны для развития, может встречать сопротивление, поэтому ОБИ попросила сотрудников с пониманием отнестись к возможным неудобствам в переходный период и уделила особое внимание коммуникациям с персоналом, транслируя положительные изменения, которые сотрудники получают по итогам внедрения проекта.

В заключение можно отметить, что современные технологии помогают улучшать качество социального пакета компании, экономить ресурсы и формировать образ лучшего работодателя на рынке. ■

Проверка кадровой документации: почему это важно?



ЛЮБОВЬ ГРИБАНОВА

Менеджер по корпоративной и миграционной поддержке, Налоговый и юридический департамент, Mazars



ЕКАТЕРИНА ШМАТОВА

Юрист, Налоговый и юридический департамент, Mazars

Российское трудовое законодательство предъявляет к работодателям большой объем требований в области управления персоналом, в том числе по разработке внутренних документов в сфере трудовых отношений, таких как правила внутреннего распорядка, положения и приказы. Наша практика показывает, что высшее руководство зачастую может не знать о каких-либо нарушениях до тех пор, пока компания не столкнется с претензиями и жалобами работников или государственные органы не наложат административные штрафы.

Обзор документов компании в сфере управления персоналом (или так называемая «проверка кадровой документации») — это исследование и проверка документов и процессов компании в области трудовых отношений, которая позволяет выявить существующие противоречия, недостатки и пробелы в кадровой документации, ее несоответствие трудовому законодательству, а также возможное несоответствие указанных документов кадровой политике и процедурам, принятым в компании и на законодательном уровне. Обзор кадровой документации позволяет выявить существующие недостатки и дает руководству возможность быстро привести процессы и документы в соответствие с действующим законодательством.

Проверка кадровой документации включает анализ документов, регламентирующих кадровую политику и процедуры компании, результатом которого являются комментарии по

их соответствию требованиям законов. Система хранения и обработки кадровой информации также входит в область исследования: при обзоре кадровых документов изучают своевременность составления, надлежащее подписание и выполнение требований в части хранения документов.

Проверка кадровой документации направлена на анализ тех областей кадровой политики, где несоблюдение норм трудового законодательства может привести к существенным финансовым и репутационным рискам для компании.

Во-первых, ключевую роль в надлежащем функционировании системы соответствия трудовому законодательству в компании играет правильность составления кадровых документов: определенные формулировки трудовых договоров и внутренних нормативных актов могут как уберечь работодателя от жалоб работников, так и привести к риску возникновения претензий со стороны работников и соответствующих судебных разбирательств. Как правило, трудовые споры связаны с неясной или несправедливой системой оплаты труда, неподтвержденными фактами трудовых отношений и другими недостатками в кадровой политике работодателя. Российские суды в подобных спорах часто поддерживают работника и могут потребовать от компании выплатить работнику не только спорную сумму, но и компенсировать ему моральный вред.

Во-вторых, если компания намерена осуществлять выплату премий и дру-

гих надбавок, важно иметь правильно составленное положение о премировании. Отсутствие такого положения или его неверное составление может привести к ситуации, когда работодатель не вправе заявить вычет по налогу на прибыль в отношении премий, выплачиваемых работникам. Следовательно, недостаток внимания к нормам трудового законодательства может привести к существенному увеличению эффективной ставки налога на прибыль и возникновению разногласий с налоговыми органами.

Наконец, документы, касающиеся перемещения и сокращения персонала, компенсаций и льгот, изменений в оплате труда, должны быть составлены и храниться в соответствии с требованиями законодательства. Государственная трудовая инспекция может проводить внеплановые проверки российских работодателей по вопросам соблюдения трудового законодательства. В случае если трудовая инспекция выявит нарушения трудового законодательства, она может привлечь работодателя и его генерального директора к административной ответственности и наложить административный штраф.

Проведение проверки кадровой документации — кропотливый и трудоемкий процесс, требующий глубокого знания трудового законодательства Российской Федерации. Иногда компании не имеют достаточно квалифицированных внутренних ресурсов, и в этом случае хорошим решением может быть привлечение профессионального консультанта. ■

Association of European Businesses (AEB)

Krasno proletarskaya str., 16, bld. 3
 127473 Moscow
 Tel.: +7 (495) 234 27 64
 Fax: +7 (495) 234 28 07
 Email: info@aebrus.ru
 www.aebrus.ru



Association
of European
Businesses

AEB MEMBERSHIP APPLICATION FORM / ЗАЯВЛЕНИЕ НА ЧЛЕНСТВО АЕБ

Please fill out the Application Form in CAPITAL letters, sign it and fax it: 234 28 07/

Заполните заявление печатными буквами и пришлите по факсу **234 28 07**

Calendar year / Календарный год: 2017 (Please check the appropriate box/boxes / Укажите соответствующий год/года)

Name of your AEB Contact / Ваше контактное лицо в АЕБ: _____

1. COMPANY / СВЕДЕНИЯ О КОМПАНИИ

Company Name in full, according to company charter. (Individual applicants: please indicate the company for which you work /
 Название компании в соответствии с уставом. (Для индивидуальных членов – название компании, в которой работает заявитель):

Legal Address (and Postal Address, if different from Legal Address) /
 Юридический и фактический адрес, если он отличается от юридического:

INN / KPP / ИНН / КПП:

Phone Number / Номер телефона:

Fax Number / Номер факса:

Website Address / Адрес в интернете:

2. CATEGORY / КАТЕГОРИЯ :

THE CATEGORY IS DETERMINED ACCORDING TO THE COMPANY'S WORLD TURNOVER

Please indicate your AEB Category / Отметьте категорию	Company's world-wide turnover (euro per annum) / Мировой оборот компании (евро в год)	AEB Membership Fee / Членский взнос в АЕБ
<input type="checkbox"/> SPONSORSHIP / Спонсорство	–	10,000 euro/евро
<input type="checkbox"/> CATEGORY A / Категория А	>500 million/миллионов	6,300 euro/евро
<input type="checkbox"/> CATEGORY B / Категория Б	50–499 million/миллионов	3,800 euro/евро
<input type="checkbox"/> CATEGORY C / Категория С	1–49 million/миллионов	2,200 euro/евро
<input type="checkbox"/> CATEGORY D / Категория Д	<1 million/миллионов	800 euro/евро
<input type="checkbox"/> INDIVIDUAL (EU/EFTA citizens only) / Индивидуальное (только для граждан Евросоюза/ЕАСТ)	–	800 euro/евро

Any non-EU / non-EFTA Legal Entities applying to become Associate Members must be endorsed by two Ordinary Members (AEB members that are Legal Entities registered in an EU / EFTA member state or Individual Members – EU/EFTA citizens) in writing/

Заявление любого юридического лица из страны, не входящей в Евросоюз/ЕАСТ, и желающего стать членом АЕБ, должно быть письменно подтверждено двумя членами АЕБ (юридическими лицами, зарегистрированными в Евросоюзе/ЕАСТ, или индивидуальными членами – гражданами Евросоюза/ЕАСТ)

Individual AEB Membership is restricted to EU / EFTA member state citizens, who are not employed by a company registered in an EU / EFTA member state /

К рассмотрению принимаются заявления на индивидуальное членство от граждан Евросоюза/ЕАСТ, работающих в компаниях, страна происхождения которых не входит в Евросоюз/ЕАСТ

Please bear in mind that all applications are subject to the AEB Executive Board approval /

Все заявления утверждаются Правлением АЕБ

3. CONTACT PERSON / INDIVIDUAL MEMBER / КОНТАКТНОЕ ЛИЦО / ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ЧЛЕН

Title, First Name, Surname / Ф.И.О:

Position in Company / Должность:

E-mail Address / Адрес эл. почты:

4. COUNTRY OF ORIGIN / СТРАНА ПРОИСХОЖДЕНИЯ	
A. For a company / Компаниям: Please specify COMPANY'S country of origin / Указать страну происхождения компании ¹	
or B. For an individual applicant / Индивидуальным заявителям: Please specify the country, of which you hold CITIZENSHIP / Указать гражданство	
<p>Please note that only EU / EFTA members can serve on the Executive Board and the Council of National Representatives/ Внимание! В Совет национальных представителей и Правление могут быть избраны члены, представляющие страны Евросоюза или ЕАСТ.</p> <p>Please fill in either A or B below/ Заполните только графу А или В</p>	

5. COMPANY DETAILS / ИНФОРМАЦИЯ О КОМПАНИИ			
Company present in Russia since: _____ / Компания присутствует на российском рынке с: _____ г.			
Company activities/ Деятельность компании	Primary / Основная:	Secondary / Второстепенная:	
Company turnover (euro)/ Оборот компании (в Евро)	In Russia / в России:	Worldwide / в мире:	<input type="checkbox"/> Please do not include this in the AEB Member Database/ Не включайте это в справочник АЕБ
Number of employees/ Количество сотрудников	In Russia / в России:	Worldwide / в мире:	<input type="checkbox"/> Please do not include this in the AEB Member Database/ Не включайте это в справочник АЕБ
<p>Please briefly describe your company's activities (for inclusion in the AEB Database and in the AEB Newsletter) / Краткое описание деятельности Вашей компании (для включения в базу данных АЕБ и публикаций АЕБ)</p>			

6. HOW DID YOU LEARN ABOUT THE AEB / КАК ВЫ УЗНАЛИ ОБ АЕБ ?	
<input type="checkbox"/> Personal Contact / Личный контакт	<input type="checkbox"/> Internet / Интернет
<input type="checkbox"/> Media / СМИ	<input type="checkbox"/> Event / Мероприятие

Signature of Authorised Representative of Applicant
Company / Подпись уполномоченного лица заявителя:

Date/Дата:

Signature of Authorised Representative of the AEB /
Подпись Руководителя АЕБ:

Date/Дата:

¹ Location of a parent company or of the main shareholder/ Местонахождение головной конторы или основного учредителя.



Association
of European
Businesses

WWW.AEBRUS.RU

Insurance and Pensions

Banking Machine Building
Insurance & Pensions
Human Resources & Engineering

Connective. Health and Pharmaceuticals
Human Resources Health & Pharmaceuticals

Finance & Investments

IT and Telecom Effective.
Commercial Vehicle Producers

Energy Agribusiness

Intellectual Property
Home Appliance Taxation

Informative.

Real Estate Small & Medium-Sized Enterprises

Real Estate Migration
Home Appliance

Construction Equipment

Home Appliance

Construction Equipment

WE HAVE BEEN SUPPORTING
EUROPEAN COMPANIES IN RUSSIA SINCE 1995

AEB SPONSORS 2016/2017

Allianz IC OJSC	Mercedes-Benz Russia
Alstom	Merck LLC
Atos	Messe Frankfurt Rus Ltd.
Bank Credit Suisse (Moscow)	MetLife
BP	METRO AG
BSH Russia	Michelin
Cargill Enterprises Inc.	MOL Plc
CHEP Rus	Novartis Group
Clifford Chance	OBI Russia
Continental Tires RUS LLC	Oriflame
Crocus International	Philips Lighting Eurasia LLC
Deloitte	Procter & Gamble
DuPont Science & Technologies	PwC
Enel Russia OJSC	Raiffeisenbank AO
ENGIE	ROCA
Eni S.p.A	Shell Exploration & Production Services (RF) B.V.
EY	Statoil ASA
Finexpertiza	Telenor Russia AS
GE (General Electric International (Benelux) B.V.)	TMF Group (2016)
HeidelbergCement	Total E&P Russie
ING Wholesale Banking in Russia	Unipro PJSC
John Deere Rus LLC	Volkswagen Group Rus OOO
KPMG	YIT
ManpowerGroup	YOKOHAMA RUSSIA LLC