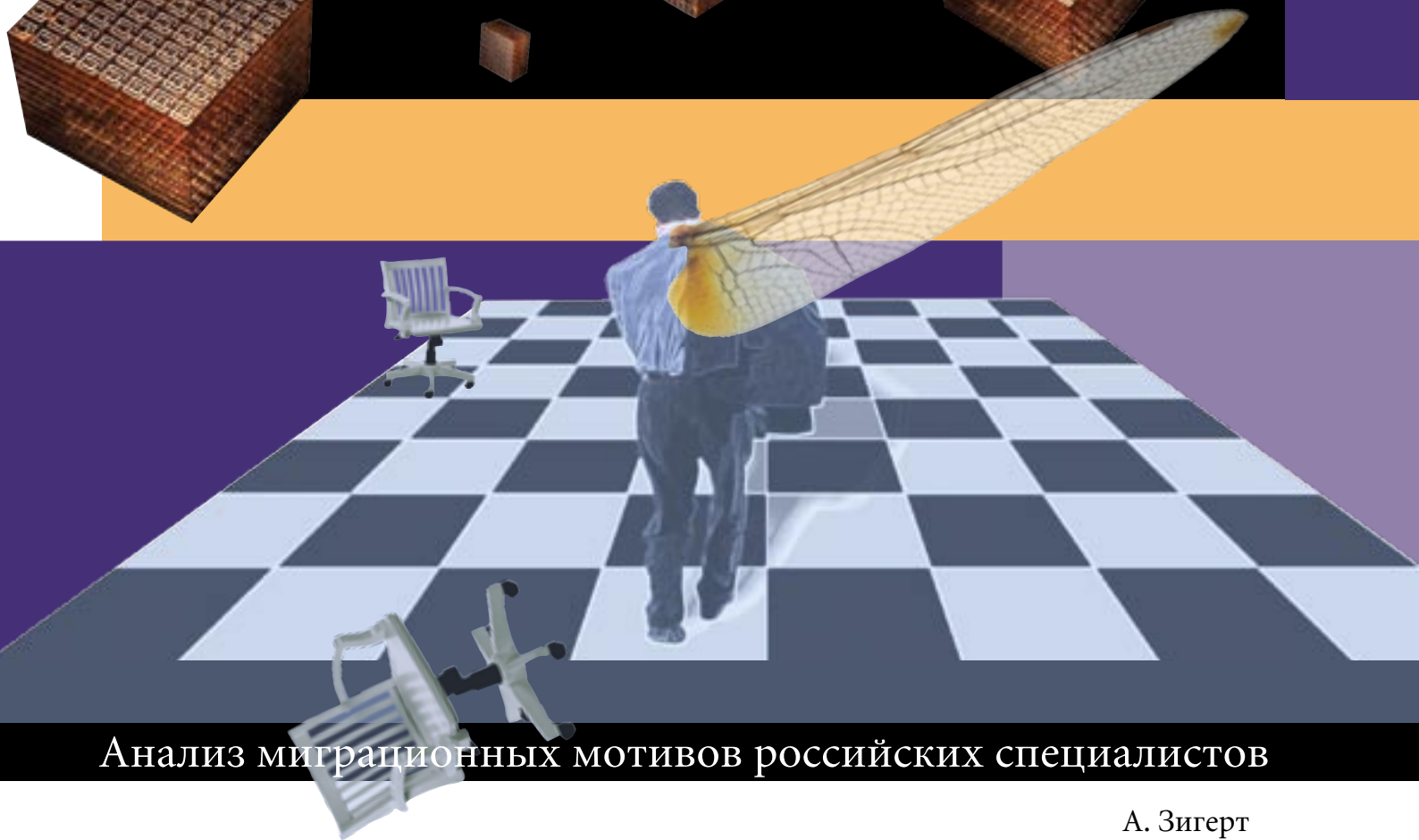


ТРАНСМИГРАЦИЯ ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННОГО ПЕРСОНАЛА

ВЫЗОВ ДЛЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА



Анализ миграционных мотивов российских специалистов

А. Зигерт

Умение привлекать и удерживать высококвалифицированные кадры становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности. Это серьезный вызов для компаний и особенно научно-исследовательских организаций, которые не обладают достаточными возможностями в плане кадрового менеджмента.

Открывшиеся в результате глобализации невиданные ранее перспективы занятости и карьерного развития меняют миграционное поведение высококвалифицированных специалистов. Сегодня при выборе потенциального места работы на первый план выходят не столько финансовые интересы, сколько близость менталитета и общего культурного фона стран происхождения и пребывания.

Большинство экспертов сходятся во мнении, что мобильность специалистов продиктована некими однородными интересами. Однако анализ миграционного поведения российских ученых-трансмигрантов¹ в Германии опровергает это утверждение.

¹ «Термин “трансмиграция” отражает растущую тенденцию, когда мигранты, целиком ассимилировавшись в новом обществе, не полностью обрывают связи со своей родиной, а постоянно перемещаются между несколькими странами, т.е. живут транснационально. При сохранении подобного тренда само понятие “миграция” со временем может исчезнуть, так как в планах людей не будет стоять переезд навсегда. Мигранты будут в этом случае не “вырваны с корнем”, а “укоренены” одновременно в нескольких местах» [Treibel, 2003, S. 236].

Глобализация², структурные сдвиги в мировой экономике в направлении «общества знаний»³ и адаптация к этим тенденциям транснациональных корпораций влияют на миграционное поведение⁴ высококвалифицированных профессионалов⁵, перед которыми открываются новые карьерные возможности. Например, специалистам наукоемкого сектора в странах Евросоюза обеспечена почти полная занятость [Rat der Europäischen Union, 2007, S. 3], что свидетельствует об интенсивной конкуренции за подобного рода кадры.

Острый дефицит компетенций в сфере интеркультурной коммуникации испытывают прежде всего компании и научные организации, осуществляющие свою деятельность на международном уровне. Способность эффективно взаимодействовать с разными культурами – важный критерий высокой квалификации специалистов [Halajian, 2008, p. 41] и, как следствие, фактор успеха в создании инноваций, росте экономического благосостояния [Thomas, 2003, S. 290], освоении новых и сохранении завоеванных рынков [Creutzburg, 2007; Perlitz, 1993, S. 1870]. «Высокая интеркультурная компетенция, грамотный подход к решению возникающих проблем, к урегулированию межнациональных разногласий, незаурядные творческие способности, грамотный подход к решению возникающих проблем, в том числе интернациональных, и развивающаяся организационная структура – факторы, которые определяют конкурентные преимущества компаний» [Körppl, Yan, Lüdicke, 2007, S. 18].

Как отмечают эксперты, со временем мобильность высококвалифицированного персонала будет только расти, чему, в частности, способствует Болонский процесс⁶, который имеет своей целью унификацию стандартов академического образования [Jahr, Schomburg, Teichler, 2002].

В одном из эмпирических исследований миграционного поведения российских ученых мы раскрываем влияние меняющегося культурного контекста на личность человека и его самоидентификацию⁷ [Siegert, 2008, S. 187 ff.]. Последняя является «когнитивным проводником в социальном пространстве» [Sackmann

et al., 2005, S. 122]. Она помогает человеку «почувствовать себя уверенным и ощутить свою принадлежность к окружающему его обществу», отнести себя к определенному кругу людей посредством собственных знаний, убеждений и ожиданий [ibid., S. 206]. Например, российские ученые, работающие за рубежом, как правило, идентифицируют себя с «интернациональным научным сообществом», они ищут контакт именно с этими кругами, а не, как можно предложить, с русской диаспорой. В то же время отождествление себя с определенной социальной группой не означает обязательного отрыва от родной культуры; приобретенные в молодости модели поведения сохраняются.

Анализ мотивов миграции и самоидентификации российских ученых позволяет предложить типологию из четырех групп [Siegert, 2008]:

- 1) **члены международного научного сообщества;**
- 2) **«германофилы»** – специалисты, желающие остаться в Германии на длительный срок;
- 3) **«индивидуалисты»**, не причисляющие себя ни к какой социальной группе;
- 4) **«патриоты»** – которые, пребывая за рубежом, ассоциируют себя с русским обществом.

Тот факт, что высококвалифицированные российские кадры в поисках работы чаще ориентируются на предложение, поступающее со стороны иностранных организаций, не приводит их к разрыву социальных связей с обществом происхождения⁸. Как отмечает М. Люке, «эти специалисты подвижны в международном масштабе» [Lücke, 2007]. С ним соглашается и Э. фон Тадден: «Ученые не знают границ, поэтому они всегда в пути, в движении, как и их знания» [von Thadden, 2008, S. 61]. Их пребывание за рубежом определяется четкими временными горизонтами в рамках продуманных карьерных планов. Они формируют социальные сети по всему миру⁹.

Предпосылки возникновения межкультурного менеджмента

Вопросы межкультурного менеджмента затрагивают те организации, которые «нанимают иностранных ра-

² Глобализация – усиление интеграции рынков (в том числе кадрового) и стремительный рост интенсивности обмена товарами и услугами в мировом масштабе. Это «новая система экономических отношений, не ограниченная рамками национального государства» [Becker, Seidel, 2006, S. 53].

³ Общество знаний – постиндустриальный этап развития цивилизации, на котором основное значение имеют интеллектуальные способности и практические знания [UNESCO, 2005, p. 27].

⁴ Миграция – «перемещение, движение индивидуумов, групп и сообществ (населения) в географическом и социальном пространстве, связанное с постоянным или временным изменением места проживания» [Fuchs et al., 1973, S. 441].

⁵ Высококвалифицированным считается персонал, относящийся к группам 1–3 Международной стандартной классификации занятий (МСКЗ-88). Термины «ученые», «эксперты» и «специалисты» используются в данной статье как синонимы.

⁶ Соглашение, принятое в 1988 г. с целью стандартизации системы высших учебных заведений в Европе.

⁷ Самоидентификация понимается как ответ на вопрос, с кем ассоциирует себя человек (в пространственном, этническом, политическом и другом отношении). «Для мигрантов пересечение границ в первую очередь означает полный отказ от сложившейся системы социально-географической ориентации... Шаблоны мышления, логика отношений... постепенно трансформируются, вытесняются иными представлениями... На новом месте жительства иммигрант переопределяет свою идентичность... Его самоопределение начинается с контекста (причины) миграции и подвергается влиянию со стороны общества, в которое человек попадает; тем самым, самоидентификация зависит от окружающего пространства мигранта, его «социальной ориентации» [Sackmann et al., 2005, S. 122]. Подобная ориентация крайне важна, так как мигранты могут оказаться оторванными как от страны, из которой они уехали, так и от общества, в которое они переселились [ibid., S. 251].

⁸ Страна, в значительной степени внесшая вклад в социализацию мигранта, будет в контексте данного исследования называться «общество происхождения» («страна происхождения», «страна-донор», «родина»); страна, в которую переселяется мигрант, называется «целевой» (также: «принимающая страна», «страна пребывания»).

⁹ Термин «социальные сети» описывает с общественно-научной точки зрения те взаимосвязи (например, знакомства), которые, как правило, изначально не имеют определенной цели. «Транснациональным» считается жизненное пространство, охватывающее «донорскую» и «принимающую» страны, образуемое путем сложных социальных взаимосвязей между ними, исходя из терминологии Норберта Элиаса [Steinbohn, 2006]. В этом отношении транснациональная миграция отличается от других форм миграции [Pries, 1998]. Социальные сети и миграционный процесс взаимодействуют по принципу цепной реакции: «Миграция может рассматриваться как процесс завязывания социальных сетей, которые, в свою очередь, создают предпосылки для мобильности кадров» [Goebel, Pries, 2003, S. 38]. Сети являются формами социальных связей (подобно контактам с членами семьи, друзьями и знакомыми, соотечественниками). Они снижают издержки и риски миграции, предлагая в целевой стране поддержку и помощь при самоидентификации (например, как части интернационального научного сообщества).

ботников, так как руководству необходимо принимать во внимание их систему мотивации», а также «транснациональные корпорации... которые должны учитывать культурные особенности разных стран при адаптации стиля управления, принятого в штаб-квартире фирмы» [Kumar, 1995, S. 684].

Интернационализация бизнеса меняет принципы подбора персонала. Анализируя кадровый рынок США в сфере ИКТ, Р. Лерманн обращает внимание на то, как важно привлекать лучших специалистов со всего мира в целях поддержания конкурентоспособности компании [Lermann, 2000, p. 37]. Даже появилась новая формула экономического роста: «Ричард Флорида описывает ее в виде так называемых “Трех Т”: Технология, Талант, Толерантность, которые способствуют экономическому развитию, привлекательности рынка и конкурентоспособности» [Dettling, 2007].

И государству, и бизнесу необходимы новые способы привлечения высококвалифицированных сотрудников. Среди возможных мер: либерализация визовых отношений, оформление разрешений на работу не только приглашаемому специалисту, но и членам его семьи, их расширенная интеграция в «принимающее» общество, создание кластеров ученых. Для делового и научно-исследовательского мира эти требования критически важны, однако многие руководители часто недооценивают культурные факторы [Hofstede, 2005, S. 368]. «Забудьте упрощенное деление на расы и пол: если в состав вашей проектной команды входят работники из Каламазо (США), Бангалора (Индия), Сан-Паулу (Бразилия) и Окленда (Новая Зеландия), у вас будут гораздо более серьезные проблемы, над которыми придется поломать голову» [Sears, 1998, p. 51].

Многочисленные исследования доказали экономическую выгоду так называемого «мозгового обмена» (brain exchange) – международной мобильности высококвалифицированного персонала – для всех его сторон: принимающей и донорской стран, а также самих мигрантов [Wolburg, 2001, S. 308]. Но, вопреки распространенному мнению, наш анализ продемонстрировал, что мигранты отнюдь не являются однородной массой в плане мотиваций. Пример российских ученых наглядно показывает, как самоидентификация влияет на мотивацию и степень готовности к миграции.

Исследователи, ориентированные на глобальное научное сообщество, разделяют характерные для него ценности (в этом случае важнейшим отличительным признаком является компетенция). Ученые, которые собираются надолго остаться в Германии, стремятся подстроиться под немецкую систему. Специалисты, покидающие Родину с целью улучшить знание немецкого языка, во время проживания в Германии тяготеют к русским общинам и не желают каких-либо перемен.

Несомненно, интернационализация высшего образования и карьерного развития – позитивный процесс, поскольку она ускоряет международный обмен знаниями и уменьшает нехватку квалифицированного

персонала в той или иной части мира. Общеизвестна высокая степень влияния изменений, происходящих в структуре населения, на рынок труда. По данным Торгово-промышленной палаты Германии, чтобы реализовать цели Лиссабонской стратегии (достижение доли научных исследований и разработок в ВВП стран ЕС в размере 3% к 2010 г.), стране потребуются дополнительно 90 тыс. исследователей, из них 50 тыс. – в прикладных областях. Сегодня же здесь можно найти не более 20 тыс. таких специалистов [Creutzburg, Thelen, 2007, S. 4].

Достаточное предложение квалифицированной рабочей силы – необходимое условие для успешного перехода производства в третичный сектор экономики¹⁰. Понятие «квалификация» имеет здесь более широкое значение, нежели просто технические знания или профессиональные навыки¹¹. Человеческий капитал становится важнейшим фактором производительности и, как следствие, конкурентоспособности компаний. «Если организация стремится достичь преимущества перед конкурентами, производя инновации высокого качества, на первый план выходит стоимость их создания. При этом ключевую роль играет человеческий потенциал, по которому Германия входит в число мировых лидеров, а именно: образование, креативность, мотивация и надежность сотрудников» [Schawilye, 1998, S. 152; Hofmann, 2001, S. 39 f.].

Роль инноваций, высококвалифицированной рабочей силы и открытости немецкой экономики в развитии страны общеизвестна. «Важной целью политики Германии в отношении инноваций и исследований является создание новейших технологий и их скорейшая реализация» [Reinhard, Penzkofer, 1997, S. 23].

Открытость немецкой экономики предполагает активное международное сотрудничество ученых, что подразумевает привлечение иностранных специалистов для обмена знаниями, опытом и компетенциями [Pleschak, Sabisch, 1996, S. 330].

Вызовы для кадрового менеджмента

Вначале рассмотрим факторы, способствующие привлечению немецкими компаниями высококвалифицированных специалистов из России, а также варианты мотиваций последних к переезду на работу в Германию.

Первый фактор – готовность учить иностранный язык еще в школе. Значительное влияние в этом плане оказывают социальное окружение обучающегося и его представление о стране. Свою роль играет и активная внешняя политика Германии в сфере образования и связей с общественностью. Интерес к изучению немецкого языка усиливается в случае, если он становится официальным языком представительства немецкой компании в России. Пока еще этого не произошло, о чем свидетельствуют неопубликованные результаты опроса немецких предприятий, работающих в России, проведенного Российско-германской внешнеторговой

¹⁰ Переход в третичный сектор – развитие экономики в направлении доминирования сферы услуг.

¹¹ Значение и возможность совершенствования ключевых компетенций, а также когнитивных способностей доказываются с точки зрения теории психологии в работе [Weinert, 1997, S. 154].

палатой (АНК Moskau). Основным средством коммуникации остается английский язык.

Зачастую возможностью поездки в Германию интересуются те россияне, которые изучали немецкий язык. После обучения в немецком вузе готовность к временной или постоянной работе в ФРГ только возрастает [Jahr, Schomburg, Teichler, 2002]. По результатам нашего исследования, 78.9% иностранцев, приехавших в Германию на учебу или для участия в научных исследованиях, выражают готовность к долгосрочной трудовой миграции за пределы Родины, из них 63.6% хотели бы остаться именно в ФРГ [Siebert, 2008, S. 176].

На примере первого типа российских трансмигрантов («члены глобального научного сообщества») рассмотрим возможные меры, которые позволят немецким компаниям привлечь высококвалифицированные иностранные кадры. Представители этой группы отличаются мобильностью, независимостью, стремлением найти работу, соответствующую их высокой квалификации, и ориентацией на научные организации и компании с глобальными брендами. При поиске и подборе персонала такие специалисты представляются наиболее востребованными для немецких организаций.

Поиск и подбор персонала

По данным Российско-германской внешнеторговой палаты, привлечение рабочей силы на российском рынке труда происходит на 35.5% при помощи кадровых агентств, на 24.3% – по совету третьего лица и на 18.7% – по объявлениям об имеющихся вакансиях. Эти цифры согласуются с эмпирическими исследованиями механизмов подбора персонала в Германии [Scholz, 2000, S. 457]. Создается впечатление, что немецкие компании не адаптируют свою кадровую политику к российской специфике. Целенаправленное обращение к кандидатам, ранее обучавшимся или осуществлявшим научную деятельность в Германии, не практикуется. Между тем метод рекрутинга влияет на успешность результатов подбора персонала. Продолжительность работы в той или иной компании зависит от мотивов соискателей и, помимо прочего, от выбора оптимального географического расположения офиса, в котором предлагается работать.

Нами выделены три варианта мотивации специалистов исходя из их самоидентификации относительно принадлежности к той или иной группе [Siebert, 2008, S. 180]¹²:

- ученые, которые ассоциируют себя с «международным научным сообществом» (45.9% респондентов), просто заинтересованы в наличии контактов в Германии;
- «германофилы» (13.3%), готовые эмигрировать именно в ФРГ;
- обучающиеся в Германии с целью повысить свои шансы на достойную вакансию в России (3.0%), кото-

рых можно привлечь предложением работать в российских филиалах немецкой компании.

Ранее исследователи, анализируя вопросы миграции персонала, не учитывали факторы самоидентификации и определяемые ею мотивы. Однако учет этих особенностей необходим ввиду неоднородности интересов мигрантов. По различным данным, от 10 до 70% менеджеров, решивших продолжить свою карьеру за рубежом, терпят неудачу [Stumpf, 2003, S. 231], что приводит к ощутимым финансовым потерям работодателей. Возникает вопрос: что следует изменить в практике подбора и подготовки персонала, чтобы переломить сложившуюся ситуацию?

Развитие персонала

Существуют определенные инструменты развития и управления кадрами, организационной культурой и корпоративной коммуникацией. Задача менеджера по персоналу – выбрать те из них, которые будут наиболее эффективно способствовать профессиональному росту российских трансмигрантов в соответствующей компании.

При выборе страны специалисты принимают во внимание прежде всего перспективы самореализации и карьерного развития, достойные жизненные условия (медицинское обеспечение, качественное образование для детей и т.д.) [Frühwald, 2007]. Другие исследования подтверждают значимость нематериальной мотивации при принятии решения о переезде в иное государство. Учитываются такие негативные для родной страны факторы, как нестабильность [Galinski, 1986], недостаток свободы [Huang, 1988; Chang, Deng, 1992; Mahroum, 1999, S. 174], коррупция и ограничение свободы слова, неблагоприятные условия для интеллектуальной деятельности [Mahroum, 1999, S. 174], непотизм¹³ [Leistner, 1993], социальная недоразвитость, дискриминация или подстройка под западные ценности и культуру [Chang, Deng, 1992].

Наше исследование [Siebert, 2008] свидетельствует, что, принимая решение о научно-исследовательской работе в Германии, российские ученые практически не руководствуются политическими соображениями, а учитывают следующие факторы, повышающие привлекательность страны: планирование карьеры (67.3%), престижность научной деятельности в ФРГ (48.1%), наличие международных научных обществ (39.4%). Обследование, проведенное в России [Gokhberg, 2005], показало, что большинство опрошенных выбрали бы научную деятельность в Германии, отказавшись от более высокооплачиваемых предложений из США. Меньшее значение имеют знание немецкого языка, личные контакты с немцами, их ценности, менталитет и уровень жизни.

В новых экономических условиях «кадровый фактор не может рассматриваться только со статистической точки зрения», напротив, существует необходимость «...(в условиях свободного демократического

¹² В данной типологии группы образованы по сходству ключевых качеств. Определенные комбинации этих характеристик складываются исходя из частоты их встречаемости, репрезентативности и смысловой взаимосвязанности [Kluge, 2000].

¹³ «Непотизм» означает «предпочтение генетических родственников сторонним персонам», что в разговорном языке определяется понятиями «кумовство» или «семейственность».

Комплексное развитие персонала оказывает влияние на следующие аспекты:

- ориентацию (цели, процессы, результаты)
- принадлежность к группе, идентификацию, одобрение
- самомотивацию, самоконтроль
- компетентность, профессионализм
- стремление к успеху, вовлеченность в организационные процессы
- личную ответственность, мышление и действия в рамках корпоративных целей
- мобильность, гибкость
- возможность самостоятельного принятия решений, инициативность
- ориентацию на рынок, клиентов
- сознательное отношение к качеству выполняемой работы
- склонность к работе в команде.

Источник: [Flarup, 1997, S. 399].

экономического и общественного порядка)... мотивировать работника к полноценному участию в работе, а также приводить отношения между людьми... и внеорганизационные социальные связи в соответствие с социоэкономическим окружением» [Gauglers, 1993, S. 3141]. Однако автор оставляет без внимания культурную среду общества, из которого приезжает эмигрант. Ценности гражданского общества в России играют иную роль, чем в Германии [Worldvalues, 2008], что подтверждает и наше исследование. Социальные нормы той или иной страны имеют значение, когда они непосредственно влияют на работу или профессиональное развитие.

Одним из основных привлекательных факторов для российских трансмигрантов при выборе работы является возможность профессионального и личного роста [Siegert, 2008]. Они стремятся получить новые знания и выбирают тех работодателей, у которых можно максимально раскрыть свой потенциал, что подтверждается также исследованием [Minbaeva, Pedersen, Björkman, Fey, Park, 2003]. Соответственно, кадровый менеджмент должен ориентироваться на инвестиции в квалификацию и мотивацию иностранных работников, вовлечение последних в управленческие и организационные процессы.

Отметим, что на сегодняшний день немецкие организации не прилагают достаточно усилий для интеграции иностранных работников [Köppel, Yan, Lüdicke, 2007, S. 19]. С другой стороны, степень участия зарубежных специалистов в проекте зависит и от того, к какой культуре они принадлежат – коллективистской или индивидуалистской [Stumpf, 2003, S. 334].

Согласно анализу, проведенному в рамках Евросоюза, предприятия с неоднородным кадровым составом работают эффективнее и качественнее (повышается уровень сервиса, степень удовлетворенности клиентов, улучшается имидж фирмы и др.). В свою очередь, таким компаниям становится проще привлекать и удерживать талантливых работников [Römhildt,

Leber, 2008, S. 11]. Следовательно, комплексное развитие персонала – важное условие поддержания конкурентоспособности компании. Гарантия достижения результата – осознание сотрудниками целесообразности этих мероприятий.

В дальнейшем вышеперечисленные факторы будут рассматриваться исходя из правил коммуникации, существующих в российском обществе. Так, россияне даже при смене места жительства остаются носителями национального менталитета. Принятые в России модели поведения и интерпретации поступков окружающих несколько отличаются от немецких.

Ниже мы более подробно остановимся на комплексном развитии персонала. Учитывая новый сложный контекст, необходимо определить оптимальные методы развития специалистов и руководства ими. Как следует руководить интернациональным коллективом в целях достижения максимальной эффективности работы? Стандартные методы управления, осуществляемые через отдел кадров, уже недостаточны. Как вариант возможно назначение наставника, исполняющего функции модератора, медиатора, мотиватора. Его задачи – доведение пожеланий коллектива до высшего руководства, модерирование внутрикомандных совещаний, содействие преодолению барьеров в межкультурной коммуникации. Таким образом, обеспечивается индивидуальный контакт с сотрудниками.

Конфликты в межнациональной команде возникают, как правило, по причине различий в научных подходах, культурных нормах, стилях общения и практике принятия решений. Наставник должен уметь критически оценивать собственную национально-культурную ориентацию, учитывая ценности, отвечающие взглядам иностранных коллег [Thomas, 2003, S. 300 ff.].

Управление персоналом

Управление многонациональным штатом требует глубокого понимания культуры страны происхождения каждого сотрудника [Scholz, 2000, S. 776]. «Аспекты самоидентификации и мотивации работников крайне важны, так как тем самым они обретают все большую уверенность в себе и самостоятельность» [Wunderer, 1995, S. 464]. Это относится и к российским трансмиг-

Грамотное и требовательное руководство:

- стимулирует к эффективной деятельности, повышает компетенцию работника
- пробуждает любопытство, активизирует творческий потенциал, вызывает чувство удовлетворенности работой
- способствует здоровой конкуренции, направляет энергию сотрудников в русло достижения ожидаемых результатов
- поощряет командную работу, тем самым формируя индивидуальный успех каждого сотрудника, укрепляя его позиции в коллективе.

Источник: [Scholz, 2000, S. 960 f.].

Табл. 1. Коучинг

Адресат	Цель	
	сдерживать ухудшения	укреплять рост
Индивид	<ul style="list-style-type: none"> Преодоление кризиса Возврат к ранее достигнутым позициям 	<ul style="list-style-type: none"> Развитие менеджмента Построение связи между мотивацией и определением целей компании
Группа	<ul style="list-style-type: none"> Анализ межличностных конфликтов 	<ul style="list-style-type: none"> Ориентация рабочих коллективов на рост и перемены

Источник: [Kienbaum, Jochmann, 1994, S. 25].

рантам, которые сегодня адекватно оценивают свою квалификацию и соответствующие ей возможности на мировом рынке труда. Отменное знание языка и готовность к перемещениям в глобальном пространстве открывают перед ними широкие перспективы, что выдвигает, например, новые требования к ведению деловых переговоров с сотрудниками, признанию их квалификации, подбору, управлению и развитию персонала [Brunner, 2007, S. 22 ff.; Hönekopp, 2008, S. 28]. Привлекая международно ориентированных российских ученых, следует учитывать их сложную систему мотивации, внутренние правила коммуникации, значение, придаваемое имиджу организации. Примером может служить компания SAP. «Наш рост стал возможным только благодаря тому, что ранее нам удалось в нужном месте и в нужное время найти на рынке труда необходимое количество работников. Безусловно, в этом нам помогла репутация SAP», – подчеркивают ее руководители [Scholz, 2000, S. 86].

Эффективный кадровый менеджмент уделяет внимание индивидуальному консультированию и поддержке работников. Он осуществляется посредством коучинга, наставничества (менторинга) или контроля профессиональной самомотивации сотрудников [Scholz, 2000, S. 962].

Коучинг (табл. 1) бывает не только индивидуальный (как в случае эмоционального истощения, «сгорания на работе», моббинга), но и коллективный (например, в момент экономического или организационного кризиса), а также национально ориентированный (применительно к кластеру мигрантов).

Наставничество (менторинг) – более широкое понятие. Оно предполагает назначение новому сотруднику наставника (ментора), который консультирует и поддерживает его, подает личный пример. Наставник должен обладать достаточными знаниями о стране происхождения подопечного, умело передавать свои знания применительно к текущей ситуации. Выполне-

ние таких функций требует высокой восприимчивости к иным культурам, педагогических, методических и дидактических навыков [MacLennan, 1995].

Следует упомянуть еще об одном методе работы с персоналом – контроле. В его задачи входят преодоление конфликтов между сотрудниками, повышение устойчивости к проблемам, стимулирование работников к самореализации [Gigout, 1998, S. 121].

Адаптация организационной культуры

Как показывают исследования, неадаптированный перенос корпоративных стандартов на другие культуры приводит к возникновению определенных проблем. На предприятиях, взявших курс на интернационализацию, этноцентрическая концепция управления персоналом едва ли будет эффективной [Hofstede, 1991].

Успех немецких компаний в России во многом зависит от занятости в них российских управленцев. Эти предприятия часто «исходят из стратегии приспособления (меньшинство должно адаптироваться к большинству). Выявлено, что децентрализация процесса принятия решений и участие в нем местных руководителей уменьшают количество этнических конфликтов в стране пребывания» [Groeger, 2006, S. 8].

Варианты стратегии интернационализации представлены в табл. 2.

При выходе бизнеса на глобальный уровень наиболее актуальными становятся полицентрический и геоцентрический стили. Они синтезируют различные подходы в управлении, которые, в свою очередь, учитывают культурные особенности, вероисповедание и т.п., подстраивая таким образом прежнюю корпоративную структуру к новой кадровой политике [Kutschker, 1995, S. 656 f.].

Организационная культура и стиль общения, как правило, передаются сотрудникам через менеджеров. «Руководство... является одновременно законодателем

Табл. 2. Варианты стратегии интернационализации

Интеркультурная стратегия	Общая стратегия				
	этноцентризм	полицентризм	геоцентризм	синергия	региональный центризм
Доминирование/ адаптация	•	•			
Смешение			•		•
Синергия/ инновации				•	
Отчуждение	•	•	•	•	•

Источник: [Kinast, Schroll-Machl, 2003, S. 441].

организационной культуры, ежедневно изменяя либо подтверждая ее...» [Groeger, 2006, S. 33]. По данным опросов, большинство немецких компаний предпочитают назначать на руководящие посты в зарубежных филиалах соотечественников, которые в большинстве своем консервативны. Тем не менее интернациональная кадровая политика, интегрирующая разнородные культуры, должна учитывать широкий спектр знаний, квалификаций, подходов к решению проблем, профессионального опыта, мотивов миграции.

Для того чтобы удержать российских ученых-трансмигрантов, уже осуществляющих исследовательскую деятельность в Германии, принимая во внимание сложную структуру их мотивации, рекомендуется использовать все многообразие подходов к кадровому менеджменту. Культурные стандарты и нормы поведения у членов многонационального коллектива обычно различаются [Römhildt, Leber, 2008, S. 36]. При этом деятельность работников в большинстве случаев оценивается по англо-американской системе норм, ценностей, культурных убеждений [Chao, Di Tomaso, 1996, S. 106]. Однако подобная неприспособленность к конкретному культурному контексту может вызвать недопонимание и неправильную интерпретацию среди персонала с различным менталитетом [ibid., S. 139 ff.]. Мультикультурный состав сотрудников требует пересмотра привычных схем управления, системы оплаты труда, механизмов продвижения по карьерной лестнице и т.д.

Налаживание коммуникаций

Как отмечено выше, эффективная наднациональная коммуникация облегчает работу кадрового менеджмента. Но наладить такую систему весьма сложно, поскольку россияне в своей массе скорее коллективисты: «Индивиды подчиняют свои личные устремления интересам группы ...все решается исходя из общей ответственности и кооперативности» [Lyskow-Strewe, Schroll-Machl, 2003, S. 104 f.]. Немало работ посвящено описанию конфликтов, возникающих из-за различий, существующих в европейской и российской культурах [Camiah, Hollinshead, 2003; Engelhard, Nägele, 2003; Michailova, 2000]. Трудности взаимопонимания приводят к различным толкованиям поступков коллег, а дискуссия выливается в ожесточенный спор. Немецкие экспатрианты, живущие в России, отмечают, что местное население зачастую не оспаривает правила в случае их несправедливости или неприменимости [Engelhard, Nägele, 2003]. Другие примеры культурных различий, описанные в литературе, – управление временем и коммуникация с русскими коллегами [Engelhard, Nägele, 2003; Holbrügge, 1996a].

В процессе межкультурного общения во избежание недопонимания необходимо сразу оговаривать все ключевые понятия и создать группу по преодолению возможных конфликтов [Holbrügge, 1996]. А экспатриантам следует избегать расхождений слов с действиями, так как они остро воспринимаются мест-

Пример межкультурной коммуникации

На сталеперерабатывающем предприятии работают три ученика из семей мигрантов. Надежные, дисциплинированные, добросовестные, с хорошей технической подготовкой. Несмотря на уверенный немецкий язык, в их контактах с остальными членами коллектива часто возникает недопонимание. Так, получая задание, ученики никогда не переспрашивают, если чего-то не поняли, а послушно кивают головой. Мастер, естественно, расценивает этот жест как правильное понимание задания, и несоответствие конечного результата ожиданиям становится для него неприятным сюрпризом.

Менеджер по персоналу стоит перед дилеммой. С одной стороны, молодые люди находятся на грани увольнения, поскольку их ошибки часто приводят к сбоям в производственном процессе, нанося предприятию заметные убытки. С другой стороны, ученики демонстрировали и достойные результаты, проявляя отличную сноровку, и кадровый менеджер хочет дать им шанс повысить квалификацию. В конце концов, он обращается к начальнику производства, по совместительству конфликт-менеджеру. Тот организует совещание с участием мастера учеников и опытного работ-

ника, иммигрировавшего из Казахстана. Последний излагает возможные причины возникшего недопонимания.

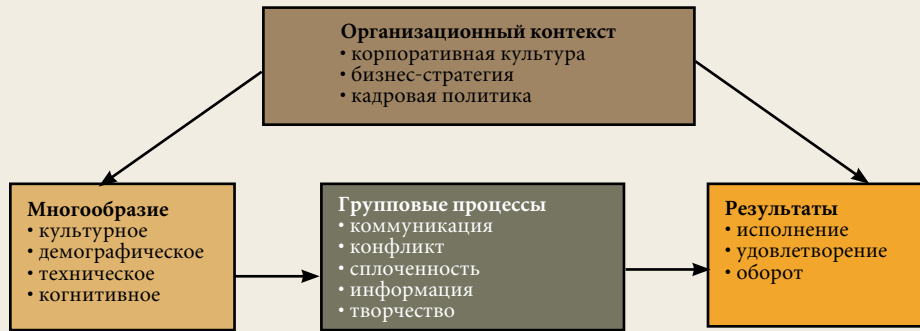
Прежде всего, молодые люди испытывают серьезный стресс из-за необходимости адаптироваться к новым условиям. У них высокие требования к самим себе. Вследствие авторитарного воспитания они не осмеливаются показать свои слабые стороны перед мастером из страха потерять лицо.

Кроме того, поскольку ученики отлично владеют разговорным немецким языком, не всегда очевидно недостаточное знание ими технической лексики, профессиональных терминов.

В итоге принимается решение – опытный коллега из Казахстана убеждает младших товарищей не бояться уточнять правильность понимания задания и берет на себя роль медиатора. Руководство предприятия организует для российских учеников курс технического немецкого языка.

В результате молодые люди стали более открытыми, их ошибки в производстве существенно снизились, заметно повысилась квалификация.

Рис. 1. Эффекты управления многообразием



Источник: [Kochan et al., 2002, S. 8].

ной средой, особенно в период первоначальной адаптации в коллективе [Michailova, 2000].

Управление многообразием

Инструменты управления персоналом должны соответствовать стратегии фирмы и ее корпоративной идентичности [Kossek, Lobel, 1996, S. 10]. При принятии на работу иностранного сотрудника организации сталкиваются с проблемами (юридическими, политическими, социальными) его ассимиляции в местной среде. Эти проблемы решаются при помощи эффективной кадровой политики, которая сглаживает разнородность культур и обеспечивает единство организации. Если же этого не происходит, утверждение о корпоративной идентичности компании будет звучать неправдоподобно.

Влияние организационной структуры и ценностей компании на ее привлекательность зачастую недооценивается. «Функции организации и ее культуру можно описать с помощью цикла “привлечение–отбор–сокращение”. Правильная кадровая политика позволяет фирмам привлекать, отбирать и удерживать совершенно разных людей, и поэтому организация часто действует так, как будто она находится в разных культурах» [Kossek, Lobel, 1996, S. 2].

Транснациональные организации должны формировать у сотрудников высокую толерантность к иным культурам. С этой целью в США была разрабо-

тана концепция управления многообразием¹⁴, которая искусно имплантирует межкультурные различия в кадровую стратегию и развитие бизнеса.

Общие требования к нему можно сформулировать следующим образом: «С одной стороны, интернациональный состав привносит творчество и инновационность, позволяет ориентироваться на таких же разнообразных клиентов. В то же время различия затрудняют процесс притирки. Поэтому управление многообразием нацелено на предотвращение конфликтов или их конструктивное преодоление. Но этим его задачи не ограничиваются, иначе богатый потенциал культурного многообразия остается неиспользованным» [Köppel, Yan, Lüdicke, 2007, S. 5].

Важно учитывать, что в определенных случаях однородный состав работников может быть экономически более выгодным. «Диверсификация рабочего коллектива оправдана лишь при условии, когда того требуют конкуренция и интенсивность внутренней деятельности» [Becker, Seidel, 2006, S. 13]. При принятии решения о найме зарубежных специалистов необходимо иметь в виду следующее: какими бы сложными ни были механизмы управления многообразием, он способствует организационной и социальной интеграции, открывает новые возможности для компании в плане получения знаний и освоения новых рынков [Becker, Seidel, 2006; Fick, 2008; Köppel, Yan, Lüdicke, 2007, S. 4]. «Для сохранения своих позиций в условиях ужесточающейся конкуренции компании должны вести постоянный мониторинг кадрового рынка, привлекая креативных специалистов и предоставляя им все условия для эффективной работы и динамичного развития» [Thomas, 1991, S. 4].

Для того чтобы добиться успеха, руководство должно верить в возможности подобного подхода [Römhildt, Leber, 2008, S. 63]. К примеру, компания ArcelorMittal стремится юридически зафиксировать ассимиляцию мигрантов на предприятии путем заключения коллективного договора, в котором прописаны нормы партнерских отношений между сотрудниками. Их нарушение преследуется по трудовому законодательству. Вновь принимающих сотрудников или практикантов уведомляют о неприемлемости расовой дискримина-

Управление многообразием: немецкий контекст

«Германия – страна мигрантов. Культурное многообразие обогащает нас. Мы стремимся использовать его в своем бизнесе, сплачивая людей разных культур. Для этого мы создаем интеграционную рабочую атмосферу, в которой каждый сотрудник будет воспринят с достоинством, почетом и уважением и получит шанс максимально реализовать свой потенциал».

Источник: [Römhildt, Leber, 2008, S. 18].

¹⁴ Многообразие (“diversity”) может касаться различных аспектов: пола, возраста, цвета кожи, религии, культурных различий и т.п. В рамках данной статьи акцент делается на культурном многообразии и его особенностях в связи с российско-немецким обменом специалистами.

Исследователи выделяют следующие причины и эффекты внедрения диверсификационного менеджмента:

- правовые требования Евросоюза, его членов и организационные стандарты
- моральные причины
- удовлетворенность работой, творческий подход, способность быстро и эффективно решать возникающие проблемы
- выход на внешние рынки
- улучшение имиджа компании
- уменьшение риска правовых коллизий
- привлечение мигрантов в случае нехватки собственных специалистов
- повышение прибыльности бизнеса, удовлетворенности клиентов
- благоприятная структура издержек.

Источники: [Europäische Kommission, 2005; Römhildt, Leber, 2008; Saglam, 2008; Cox, 2008; Köppel, Yan, Lüdicke, 2007].

ции. От подобных инициатив выигрывает не только сама компания, но и экономика региона в целом [Ebtsch, 2008, S. 75].

Общая схема влияния практики управления многообразием приведена на рис. 1. Она показывает, что успех такого подхода напрямую зависит от корпоративной культуры, стратегии предприятия и кадровой политики, которые развивают внутрикорпоративные коммуникации, влияют на обмен информацией и креативность, что позитивно сказывается на результативности работников и, соответственно, на показателях компании.

Не все указанные эффекты поддаются количественному измерению, что затрудняет анализ эффективности метода. Остановимся на критериях, предложенных в работе [Kochan et al., 2002]:

- Результативность инновационного менеджмента прямо пропорциональна степени расового многообразия и гендерного баланса.

- Политика развития персонала, включающая коучинг, открытые коммуникации и учет мнения сотрудников, уменьшает негативное воздействие культурных различий на коллективную работу.

- В некоторых сферах межкультурное разнообразие содействует бизнесу. Компании, придающие значение интеграции и тренингам по управлению многообразием, более успешны, чем однородные коллективы, в которых не практикуется повышение квалификации сотрудников.

- Действенность подхода зависит от размера группы. Для больших групп или организационных единиц разнообразие играет более значимую роль, чем для маленьких.

- Вопреки распространенному мнению многообразие в коллективе не обязательно позволяет привлечь разнообразных клиентов.

Таким образом, можно заключить, что однозначное описание воздействий системы управления многообразием не представляется возможным. Подобная политика имеет как положительные, так и отрицательные эффекты. Так, разнообразие может спровоцировать рост

конфликтов и кадровых перестановок, с одной стороны, и повысить креативность и инновационность – с другой. Следовательно, культурное многообразие надо оценивать не только в контексте производственно-экономических показателей, но и с точки зрения последствий тех изменений, которые происходят на глобальном кадровом рынке и в социальной сфере. У персонала необходимо развивать навыки конструктивного разрешения конфликтов, солидарность, тесное взаимодействие и взаимообучение. «Независимо от страны, отрасли бизнеса и размера предприятия... совместная работа и международный успех являются самыми важными преимуществами управления многообразием» [Köppel, Yan, Lüdicke, 2007, S. 10 f.].

Немецкие компании, выходя на новые рынки, ориентируются на клиента в большей степени, чем американские или британские, которые в рамках рассматриваемой системы делают ставку на уменьшение конфликтов и удовлетворенность работой. Данные различия могут быть обусловлены общественно-политическими причинами, т.е. эффект управления многообразием культур зависит от контекста [ibid., S. 11] или же от повышенной ориентации немецких предприятий на результат [Köppel, Yan, Lüdicke, 2007, S. 11]. Причем слабое культурное многообразие в немецких корпорациях в сравнении с американскими, скорее всего, подтверждает мнение [Sepheri, 2002] о том, что выгоды такого менеджмента оцениваются лишь с позиций экономической перспективы в том случае, когда состав коллектива культурно однороден.

Результаты опроса, представленные в табл. 3, указывают на ограниченную открытость Германии другим культурам [Cox, 2008]. Чувствительность немцев в определенных ситуациях, связанных с иностранцами, ярко не выражена, а дискриминация, возникающая в таких случаях, часто не воспринимается всерьез. Это касается всего общества. Разное восприятие и чувствительность являются большим препятствием на пути распространения указанной практики [Europäische Kommission, 2005, S. 28]. Немецкие компании пока не спешат внедрять этот инструмент, который мог бы способствовать успеху при завоевании международных рынков.

Индикатор перемен

Управление многообразием, как правило, меняет философию организации и поэтому может вызывать противостояние между различными культурами. Основными препятствиями к внедрению мультикультурной кадровой политики выступают противоречия со сложившимися корпоративными ценностями, проблемы ассимиляции новой культуры, сложность и дорогостоящая процесс и др. [Köppel, Yan, Lüdicke, 2007, S. 13]. Для успешного внедрения подобных подходов департамент по работе с персоналом должен с особой тщательностью подходить к вопросам отбора, найма, обучения, вознаграждения и мотивации сотрудников. От него во многом зависит, к каким результатам – позитивным или негативным – приведет использование компанией потенциала культурного многообразия [Kochan et al., 2002, S. 9].

Табл. 3. **Восприятие конфликтов в зависимости от этнической идентичности (% ответов)**

Мнение	Подтверждение	
	немцы	зарубежные специалисты
Между немцами и мигрантами возникают конфликты или напряженность	15	50
Сотрудникам иностранного происхождения часто приписывают недостаточную квалификацию или какие-либо иные отрицательные черты, исходя из их культурной идентичности	15	55
За прошедшие 24 месяца я лично столкнулся с проявлением этнической дискриминации в данной компании	2	27
	мужчины	женщины
Процесс повышения в должности в данной организации справедлив	42	25
Мне очень нравится моя нынешняя работа	74	42

Источник: [Сох, 2008].

В любом случае повышение квалификации вряд ли влияет на изменение отношения сотрудников к культурному многообразию [ibid., S. 4]. Подобное обучение не получило широкого распространения в Германии. Здесь скорее отдают предпочтение практике learning by doing – обучение действием [Köppel, Yan, Lüdicke, 2007, S. 16]. При этом «контакт с заграничными коллегами хотя и будет достигнут, но не станет систематическим. Это подтверждает тезис, что разовый контакт не обеспечивает эффективную межкультурную коммуникацию, а скорее, наоборот, приводит к укреплению стереотипов и отторжению сотрудника». Последствия дискриминации в рабочем контексте и возможности по ее предотвращению подробно описаны в публикации [Becker, Seidel, 2006].

Внутренняя коммуникация в компании – еще один важный фактор успешного внедрения практики управления многообразием. Считается, что культурное многообразие на предприятии неизбежно приведет к конфликтам и трудностям во взаимопонимании, если оно не принимается всерьез и не контролируется. Поэтому данный аспект требует особого внимания и проницательности лидеров организации.

В то же время однородный состав руководства также не способствует внедрению указанных подходов: «Люди склонны искать в других сходные черты. Симпатия к другому человеку, похожему на нас, имеющему аналогичный культурный и образовательный уровень, находящемся с нами на одной волне, возникает спонтанно» [Römhildt, Leber, 2008, S. 27]. Даже когда межкультурный менеджмент является конструктивным для интеграции сотрудников из другой страны, не стоит забывать об англо-американском происхождении этого инструмента, т. е. данная стратегия может быть неприменима в ином национальном контексте. Так, к мусульманам в центральном офисе немецкого концерна в Германии, по всей видимости, следует применять несколько иные принципы ассимиляции, чем к христианам в филиалах компании в Саудовской Аравии или Иране.

Возникает вопрос: как адаптировать методы управления многообразием к корпоративной идентичности?

Прежде всего не стоит игнорировать социальное значение этой концепции. Она способствует изменению отношения общества к иностранцам, что косвенно влияет на успех самой компании.

Для немецкой инновационной экономики, имеющей обширные глобальные связи, открытость – необходимое условие для привлечения высококвалифицированных иностранных работников. Тем не менее не все немецкое общество одинаково толерантно к иностранцам. Так, в восточной части ФРГ преступления правоэкстремистского характера совершаются в два-три раза чаще, чем в западной, что отпугивает зарубежных инвесторов и специалистов. Такой негативный фон способствует ухудшению экономического положения региона, так как затрагивает «прежде всего фирмы и учреждения, ориентированные на иностранных специалистов... Лучшие крупные игроки, обладающие выбором, уходят в другие регионы. В наш век развитых коммуникаций случаи проявления национальной нетерпимости тут же становятся известны всему миру» [Ebisch, 2008, S. 75].

В пользу актуальности данной темы для российских компаний свидетельствуют процессы их слияния с международными фирмами. Ожидая смены в составе владельцев предприятия, менеджеры откликаются на другие предложения, унося с собой опыт, знания и важные контакты. Примером может служить увеличение доли российского инвестора Рустама Аксененко в концерне Escada [Kewes, Nagl, 2008].

Выводы

Основными факторами, влияющими на управление персоналом в интернациональных корпорациях и других учреждениях (вузах, исследовательских институтах), являются изменения, происходящие в структуре населения, рост мобильности специалистов, усиление конкуренции, стремление к завоеванию новых рынков. Процесс интенсивного привлечения «лучших из лучших» приводит к тому, что высококвалифицированные профессионалы часто имеют сразу несколько интересных вариантов карьерного развития.

Причины миграции, обоснование выбора страны или компании для каждого из них различны. Тем не менее кадровые менеджеры в большинстве немецких компаний недооценивают факт неоднородности контингента мобильных специалистов. Они придерживаются консервативного подхода, не адаптируясь к той или иной категории работников. Между тем доказано, что учет культурного многообразия коллективов и индивидуумов в кадровой политике компаний имеет

первостепенное значение для привлечения и удержания высококвалифицированных мобильных профессионалов.

Поэтому крайне важно разработать формы и методы осуществления дифференцированного рекрутинга, учитывающие специфику российских ученых (например, «германофилов» или «патриотов»). При развитии персонала компаниям следует принимать во внимание индивидуальные потребности сотрудников и активно участвовать в формировании кластеров специалистов.

Рассматривая поведение российских трансмигрантов, обусловленное их ценностями и квалификацией,

можно сделать вывод: решающую роль при выборе ими Германии как цели миграции играют нематериальные мотивы. Правильное управление персоналом и его развитие могут принести пользу для всех участников процесса.

Как показывает репрезентативный анализ, немецкие компании пока не спешат внедрять методы управления культурным многообразием, хотя подобная практика могла бы усилить их потенциал завоевания международных рынков. Предшествующие исследования свидетельствуют, что данный подход не является унифицированным решением. Для достижения желаемых целей необходимо учитывать

- Becker M., Seidel A. (Hg.). Diversity Management, Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart, 2006.
- Brunner M. Beschäftigungssituation von Menschen mit Migrationshintergrund im Handwerk. München, 2007.
- Camiah N., Hollinshead G. Assessing the potential for effective cross-cultural working between “new” Russian managers and western expatriates / *Journal of World Business*, 2003, v. 38, S. 245–261.
- Chang P., Deng Z. The Chinese Brain Drain and Policy Options / *Studies in Comparative International Development*, 1992, № 27, S. 44–60.
- Chao C.C., Di Tomaso N. Performance appraisal and demographic diversity: Issues regarding appraisals, appraisers, and appraising. In: Kossek E. E., Lobel S. (Hg.). Human resource strategies for managing diversity. Oxford, 1996, S. 137–163.
- Cornetz W., Schäfer H. Humankapital und Tertiärisierung: Investitionen in Bildung forcieren Strukturwandel / *WSI Mitteilungen*, 2000, № 6, S. 347–355.
- Cox T. DiM in Unternehmen & Organisationen, 2008. Retrieved 25.04.2008 from http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_1569.asp.
- Creutzburg D. Maschinenbau pocht auf leichteren Zuzug für ausländische Spezialisten / *Handelsblatt*, 2007, August 20, № 159, S. 5.
- Creutzburg D., Thelen P. Forschermangel könnte Wachstum bremsen / *Handelsblatt*, 2007, August 23, № 162, S. 4.
- Detting D. Talente, Toleranz und Technologien / *Handelsblatt*, 2007, 01 März, №43, S. 8.
- Ebitsch S. Wir riskieren doch nicht unser Leben / *Die Zeit*, 2008, April 30, № 19, S. 75.
- Engelhard J., Nägele J. Organizational learning in subsidiaries of multinational companies in Russia / *Journal of World Business*, 2003, v. 38, S. 262–277.
- Europäische Kommission. Geschäftsnutzen von Vielfalt: Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz. 2005.
- Fick P. Diversity Management, Interkulturelle Integration durch Diversity Management. Retrieved 25.04.2008 from http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_1426.asp.
- Flarup J. Personalentwicklung. In: Maess K., Maess T. (Hg.) Das Personal Jahrbuch – 97: Wegweiser für zeitgemäße Personalarbeit, Neuwied-Kriftel. 1997, v.3, S. 399–425.
- Frühwald W. Begehrt wie Fußballer / *Die Zeit*, 2007, August 30, № 36, S. 71.
- Fuchs W., Klima R., Lautmann R., Rammstedt O., Wienold H. Lexikon zur Soziologie. Opladen, 1973.
- Galinski D. Brain-Drain in Entwicklungsländern: Theoretische Grundlagen und entwicklungspolitische Konsequenzen / Europäische Hochschulschriften, v. 5: Volks- und Betriebswirtschaft. Frankfurt a. M.- Bern-New York, 1986.
- Gaugler E. Personalwesen. Stuttgart / Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 1993, S. 3140–3158.
- Gigout F. Supervision – eine Chance zur Verbesserung des Betriebsklimas. In: Krämer H.L., Roßmanith B. (Hg.) Betriebsklima produktiv gestalten. Saarbrücken, 1998, S. 120 – 123.
- Goebel D., Pries L. Transnationale Migration und die Inkorporation von Migranten / *Migration – Integration – Minderheiten*, BiB, Wiesbaden, 2003, v.107, S. 35–48.
- Gokhberg L.M. Vosproizvodstvo naučnoj élyty v Rossii. Rol' zarubežnyh naučnyh fondov (Reproduktion wissenschaftlicher Eliten in Russland: die Rolle ausländischer Wissenschaftsstiftungen). Moskau, 2005.
- Groeger F. Einfluss von Expatriates auf die Organisationsstrukturen deutscher Tochterunternehmen in Russland, Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozess, v. 24. München-Mehring, 2006.
- Halajian R. Diversity Management bei der Metro: Die Belegschaft als Spiegel der Gesellschaft / *Personalführung*, 2008, №2, S. 38 – 41.
- Hönekopp E. Migranten auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland, Integration verlangt mehr Qualifizierung und bessere Arbeitsmarktchancen / *Personalführung*, 2008, № 2, S. 20–29.
- Hofmann A. Humankapital als Standortfaktor – volkswirtschaftliche Betrachtungsweisen. Aachen, 2001.
- Hofstede G. Communicating Across the Pacific. Paper presented at the Pacific Region Forum on Business and Management Communication, 1994.
- Hofstede G., Hofstede G.J. Cultures and Organizations: Software of the Mind. London, 2005.
- Holtbrügge D. Unternehmenskulturelle Anpassungsprobleme in deutsch-russischen Joint Ventures / *Journal for East European Management Studies*, München, 1996, v. 1, S. 7–27.
- Huang W.C. An Empirical Analysis of Foreign Student Brain Drain to the United States / *Economics of Education Review*, 1988, № 7, S. 231–243.
- Jahr V., Schomburg H., Teichler U. Mobilität von Hochschulabsolventinnen und -absolventen in Europa. In: Bellmann L., Velling J. (Hg.) Arbeitsmärkte für Hochqualifizierte. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeits, 2002, № 256, S. 317–345.
- Köppel P., Yan J., Lüdicke J. Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher. Gütersloh, 2007.
- Kochan Th., Bezrukova K., Ely R., Jackson S., Joshi A., Jehn K., Leonard J., Levine D., Thomas D. The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network, Cambridge, 2002.
- Kewes T., Nagl H.G. Herz prüft Einstieg bei Escada / *Handelsblatt*, 2008, 08 Mai, № 89, S. 11.
- Kienbaum J., Jochmann W. Coaching: Ein Instrumentarium zur Absicherung und Förderung von Karriereentwicklungen. In: Kienbaum J. (Hg.) Visionäres Personalmanagement. Stuttgart, 1994, v.2, S. 17–43.

специфические факторы (культура, местность, целевая группа). Тем не менее рассматриваемый тип менеджмента способствует внедрению культурного многообразия в организации и общество в целом. Он предполагает проведение целого ряда не только корпоративных, но и государственных мероприятий, например выработки новой миграционной политики (включая выдачу разрешений на работу не только приглашаемым специалистам, но и членам их семей).

За рамками нашей работы остались некоторые аспекты влияния рассмотренной практики, которые требуют дальнейшего изучения:

- восприятие многообразия в коллективе представителями разных национальностей и культур
- возможность применения рассматриваемого типа менеджмента в других культурах без соответствующей адаптации
- способы его интеграции в единый имидж корпорации
- оценка решающих критериев успеха либо провала при отправлении менеджеров на завоевание иностранных рынков
- разработка новых способов рекрутинга, учитывающих специфику стран и культур
- определение требований к найму менеджеров. **F**

- Kinast E.-U., Schroll-Machl S. Überlegungen zu einem strategischen Gesamtkonzept für Interkulturalität in Unternehmen. In: Thomas A., Kinast E.-U., Schroll-Machl S. (Hg.). *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Göttingen, 2003, v. 1, S. 434–450.
- Kluge S. Empirisch begründete Typenbildung in der qualitativen Sozialforschung, 2000 / Forums: Qualitative Sozialforschung, Qualitative Social Research (on-line Journal). Retrieved 03.04.2007 from <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00kluge-d.htm>.
- Kossek E.E., Lobel S.A. *Managing Diversity. Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. Cambridge, 1996.
- Kumar B.N. *Interkulturelles Management: Handbuch der Unternehmensführung*. Wiesbaden, 1995, S. 683–692.
- Kutschker M. Konzepte und Strategien der Internationalisierung. Wiesbaden: *Handbuch der Unternehmensführung*, 1995, S. 647–660.
- Leistner E. Migration of High-Level African Manpower to South Africa / *Africa Insight*, 1993, № 23, S. 219–224.
- Lerman R.I. *Information Technology Workers and the U.S. Labor Market: A Review and Analysis of Recent Studies*. Mai, 2000.
- Lücke M. Die Chancen der offenen Türen / *Handelsblatt*, 2007, August 30, № 167, S. 8.
- Lyskow-Strewe V., Schroll-Machl S. Russland. In: Thomas A., Kammhuber St., Schroll-Machl S. (Hg.). *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Göttingen, 2003, v. 2, S. 103–119.
- MacLennan N. *Coaching and Mentoring*. Aldershot, 1995.
- Mahroum S. Highly Skilled Globetrotters: The International Migration of Human Capital / OECD. *Mobilising Human Resources for Innovation. Proceedings from the OECD workshop on science and technology labour markets*, 1999, 17 Mai, S. 168–185.
- Michailova S. Contrasts in culture: Russian and Western perspectives on organizational change / *The Academy of Management Executive*, 2000, № 14, S. 99–112.
- Minbaeva D., Pedersen T., Björkmann I., Fey, C.F., Park H.J. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM / *Journal of International Business Studies*, Juni 2003, v. 34, S. 586–599.
- Perlitz M. *Internationales Management / Handwörterbuch der BWL*, v. 2, 5. Stuttgart, 1993, S. 1855–1870.
- Pleschak F., Sabisch H. *Innovationsmanagement*. Stuttgart, 1996.
- Pries L. Transmigranten als ein Typ von Arbeitswanderern in pluri-lokalen sozialen Räumen / *Soziale Welt*, 1998, № 49, 2, S. 135–150.
- Rat der Europäischen Union. *Arbeitsdokumente der Kommissionsdienststellen, Begleitdokument zur Richtlinie des Rates über die Bedingungen für die Einreise und den Aufenthalt von Drittstaatsangehörigen zur Ausübung einer hochqualifizierten Beschäftigung, Zusammenfassung der Folgenabschätzung. Interinstitutionelles Dossier: 2007/0228 (CNS)*. Brüssel, 30.10.2007.
- Reinhard M., Penzkofer H. Humankapital und Innovation – Implikationen für die Forschungspolitik am Beispiel der Förderung der Oberflächen- und Schichttechnologien, ifo Schnelldienst. 1997, № 30/97, S. 23–31.
- Römhildt K., Leber B. *Diversity Management*. In: *Diversity-Management als Chance für kleine und mittlere Betriebe*. Diversity Hamburg, 2007.
- Sackmann R., Schultz T., Prümm K., Peters B. *Kollektive Identitäten*. Frankfurt a. M., 2005.
- Saglam Ö. Bewerber mit Migrationshintergrund, Interkulturelle Potenziale erkennen und nutzen / *Personalführung*, 2008, № 2, S. 30–36.
- Schawilye R. Kosten, Produktivität und zeitliche Verfügbarkeit des Humankapitals / *WiSt*, März 1998, v. 3, S. 149–152.
- Scholz Ch. *Personalmanagement*, v. 5. München, 2000.
- Sears D.L. *Managing Client and Workforce Culture. The Real Diversity Issue for Project Managers / PM Network*, 1998, v. 12, № 11, S. 51–54.
- Sepheri P. *Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen / Hochschulschriften zum Personalwesen*, München und Mehring, 2002, v. 34.
- Siegert A. *Motive hochqualifizierter russischer Transmigranten, nach Deutschland zu emigrieren. Eine empirische Untersuchung unter russischen Akademikern. Promotion an der Universität Hannover, Fachbereich Sozialwissenschaften*, 2008.
- Steinborn W. Norbert Elias und die Theorie über den Prozess der Zivilisation: eine Einführung / *Aspekte der Freire-Pädagogik*, Oldenburg, 2006, № 17.
- Stumpf S. *Interkulturelles Managen und Führen*. In: Thomas A., Kinast E.-U., Schroll-Machl S. (Hg.). *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, v.1. Göttingen, 2003. S. 324–339.
- Thomas A. *Interkulturelle Wirtschaftskooperation*. In: Thomas A., Kammhuber St., Schroll-Machl S. (Hg.). *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, v. 2. Göttingen, 2003. S. 290–308.
- Thomas R.R. *Beyond Race and Gender. Unleashing the power of your total work force by managing diversity*. New York, 1991.
- Treibel A. *Migration in modernen Gesellschaften*, v. 3. München-Weinheim, 2003.
- UNESCO. *Towards Knowledge Societies*. Paris, 2005. Retrieved 30.08.2007 from <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001418/141843e.pdf>.
- Von Thadden E. Bleiben oder gehen? Wie ist der Zug deutscher Wissenschaftler ins Ausland zu stoppen? Wer mit Abwanderern und Rückkehrern spricht, trifft auf überraschende Motive / *Die Zeit*, 2008, Januar 24, № 5, S. 61 f.
- Weinert F.E. *Grenzen der Entwicklung des Humankapitals aus der Sicht der psychologischen Lerntheorie*. In: Clar G., Doré J., Mohr H. (Hg.). *Humankapital und Wissen. Grundlagen einer nachhaltigen Entwicklung*. Berlin, 1997. S. 137–157.
- Wolburg M. *On Brain Drain, Brain Gain and Brain Exchange within Europe: HWWA Studies of the Hamburg Institute of International Economics*, № 61. Baden-Baden, 2001.
- Worldvalues 2009. Retrieved 22.05.2008 from www.worldvaluessurvey.org.