

ГУМАНИТАРНАЯ ЭКСПЕРТИЗА

Трансмиграция высококвалифицированного персонала — вызов для кадрового менеджмента. Размышления на примере российских специалистов и руководителей*

А. ЗИГЕРТ

(ГАННОВЕРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ, ГЕРМАНИЯ)**

Transmigration of High-qualified Personnel — Challenge for Staff Management. Reflections by the Example of Russian Specialists and Managers(the continuation)

A. SIEGERT

(THE UNIVERSITY OF HANNOVER, GERMANY)

ИСПЫТАНИЕ ДЛЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Как немецким предприятиям привлечь высококвалифицированный персонал из России? Какая мотивация сможет убедить целевую группу перебраться работать в Германию?

В первую очередь согласно Siegert (2008) большое значение имеет готовность учить иностранный язык в школе, на нее влияет социальное окружение ученика и его представление о стране. Несомненно, такие инфраструктуры, как Goethe-Institut, преподавание немецкого языка в школах, дают шанс для реализации этой цели. В этом отношении

базисом для развития интереса к Германии является работа с общественностью и образовательная политика за рубежом. Интерес к изучению немецкого языка может быть усилен в случае, если, например, немецкая фирма, работающая в России, развивала бы немецкий язык как официальный язык компании. Но пока этого не произошло, по крайней мере, об этом свидетельствуют до сих пор не обнародованные результаты опроса немецких предприятий, работающих в России, проводимого Российско-Германской внешнеторговой палатой (АНК Москва). Доминирующим средством коммуникации пока является английский язык.

* Продолжение. Начало в № 1 за 2009 г.

** Зигерт Андреас — консультант Московской торгово-промышленной палаты, докторант факультета социологии Ганноверского университета (Германия). Эл. адрес: siegertandreas@web.de

Россияне, которые учили немецкий язык, как правило, интересуются возможностью поездки в Германию. Еще сильнее растет готовность временно или постоянно работать в ФРГ после обучения в вузе этой страны (Jahr/Schomburg/Teichler, 2002; Siegert, 2008). Так, по результатам исследования Siegert (2008: 174), среди людей, обучающихся в Германии или осуществляющих там научно-исследовательскую работу, готовность к миграции имеют 78,9% академиков, из них 63,6% видят именно ФРГ в качестве целевой страны (Siegert, 2008: 176).

Нижеследующие рассуждения о привлечении российских высококвалифицированных специалистов базируются на принятой несколькими абзацами выше типологии трансмигрантов. При этом речь пойдет конкретно о той группе людей, которая идентифицирует себя с мировым научным сообществом и заинтересована в пребывании как в Германии, так и в России, курсируя туда и обратно. Относящиеся к этой группе люди мобильны, их сложно удержать, они ищут работу, соответствующую своей высокой квалификации. Их притягивают международно признанные ученые, научные организации и предприятия.

А) Поиск и подбор персонала

Представляется разумным при завоевании русского рынка искать персонал именно из этой группы. Используют ли немецкие компании этот путь? Привлечение в немецкие компании рабочей силы на российском рынке труда, как сообщает Российско-Германская внешнеторговая палата (АНК Moskau), проводится на 35,5% с помощью посредничества кадровых агентств, на 24,3% по совету третьего лица и на 18,7% путем объявлений об имеющихся вакансиях. Эти результаты соответствуют итогам эмпирических исследований инструментов поиска персонала в Германии, которые приводит Scholz (2000: 457). Складывается ощущение, что немецкие менеджеры по персоналу не меняют как-либо значительно свои методы в России. Возможность целенаправленного

обращения именно к тем кандидатам, которые имеют какое-то отношение к Германии (например, учились в немецком вузе или участвовали в исследовательском проекте), практически не используется.

Несомненно, выбор пути рекрутинга оказывает влияние на успешность результатов подбора персонала. Продолжительность совместной работы зависит от мотивов соискателей и, помимо прочего, от выбора оптимального географического расположения офиса, в котором ему предлагают работать. Возможные мотивы подразделяются исходя из той группы, с которой идентифицирует себя русский специалист¹, (Siegert, 2008: 180): академики, которые ассоциируют себя с «международным научным сообществом» (45,9% респондентов), заинтересованы прежде всего в международных научных контактах в Германии. Те, кто испытывает особый интерес к Германии («германофилы») (13,3%), сильнее, чем другие опрашиваемые, готовы эмигрировать, выбирая при этом своей целью именно ФРГ. Тех, кто учится в Германии с целью повысить шанс найти хорошую работу в РФ (3,0%), может привлечь возможность работать на немецком предприятии в России.

В литературе до настоящего момента не описывают различия привлекаемых специалистов в зависимости от их мотивов или самоидентификации. Однако ввиду разных областей интересов этих людей это кажется необходимым. При отправлении менеджеров за границу неудачу терпят, по разным данным, от 10 до 70% из них (Stumpf, 2003: 231), что является достаточно затратной осечкой. Поэтому встает вопрос, что необходимо изменить при подборе персонала, его развитии и отправке кадров за границу, чтобы все эти действия озаменовались успехом?

Б) Развитие персонала

Как только мигрант проявляет интерес к компании, менеджер по персоналу должен задуматься о том, что может способствовать профессиональному развитию рус-

ских трансмигрантов в этом предприятии. Существуют определенные инструменты по развитию и управлению персоналом, а также организационной культурой и корпоративной коммуникацией.

Frühwald (2007) указывает на то, что значимыми факторами при выборе страны для высококвалифицированных специалистов являются: карьерные возможности, самореализация, достойные жизненные условия (например, медицинское обеспечение, шансы на образование для детей, жилищный комфорт). Другие исследования также приходят к результату, что при принятии решения «за» или «против» переселения в определенную страну большую роль играют именно неденежные мотивы миграции. В литературе при этом указываются, например, такие понятия, как нестабильность (Galinski, 1986), недостаток свободы (Huang, 1988; Chang/Deng, 1992), nepoтизм² (Leistner, 1993), а также коррупция и ограничение свободы слова (Mahroum, 1999: 174). Неудовлетворяющая атмосфера для интеллектуальной деятельности на родине, ограниченная свобода действия (Mahroum, 1999: 174), социальная недоразвитость, дискриминация или подстройка под западные ценности и культуру (Chang/Deng, 1992) также являются описываемыми в литературе факторами, которые могут повлечь за собой эмиграцию.

Siegert (2008) установил, что критерии принятия решения для исследуемых групп русских трансмигрантов зависят от контекста миграции и практически не являются производными от политических факторов. Обобщение, что общественные нормы повышают привлекательность принимающей страны, не всегда находит подтверждение. Его эмпирическое исследование приводит к следующим результатам: важнейшими причинами при принятии решения о научно-исследовательской работе в Германии являются: планирование карьеры (67,3%), престижность научно-исследовательской работы в ФРГ (48,1%), а также заседающие в Германии международные научные сообщества (39,4%). В интервью, проводимом

Gochberg (2005), опрашиваемые высказывали мнение, что они выбрали научные исследования в Германии, отказавшись от более высокооплачиваемых предложений из США. Значительно меньшее влияние оказывают на трансмигрантов знание немецкого языка, личные контакты с немцами, немецкие ценности и менталитет, а также уровень жизни.

Перемены в отношении к фактору рабочей силы подтверждаются замечанием Gauglers (1993: 3141) о том, что по причине изменившихся условий производства «...фактор рабочей силы не может быть рассмотрен только со статистической точки зрения», напротив, существует необходимость «... (в условиях свободного демократического экономического и общественного порядка)... мотивировать работника к полноценному участию в бизнесе и работе, а также приводит отношения между людьми... и внеорганизационные социальные связи в соответствие с социоэкономическим окружением». Однако он оставляет без внимания культурные условия общества, из которого приезжает эмигрант. Ценности гражданского общества в России имеют другое значение, чем, например, в ФРГ (Worldvalues, 2008), этот результат был доказан Siegert (2008) в исследовании мотивации русских квалифицированных трансмигрантов. Общественные нормы страны, в которую едет специалист, имеют для него значение в том случае, когда они оказывают непосредственное влияние на его работу или профессиональное развитие.

Исследование Siegert (2008) позволяет предположить, что развитие персонала привлекает российских трансмигрантов, так как они сильно заинтересованы в профессиональном и личностном росте. Поэтому они ценят соответствующие предложения будущих работодателей. Это подтверждается эмпирическими наблюдениями Siegert (2008), а также исследованием Minbaeva/Pedersen/Björkmann/Fey/Park (2003), констатирующим тот факт, что трансмигранты мотивированы к получению новых знаний и стремятся к тем предложениям работодателей,

которые гарантируют использование их способностей. Практики кадрового менеджмента, по данным Minbaeva/Pedersen/Björkmann/Fey/Park (2003), должны ориентироваться на то, что необходимо инвестировать в квалификацию и мотивацию работников, когда речь идет о передаче знаний. Участие в организационных процессах и в процессах принятия решений также способствует профессиональному развитию. Köppel/Yan/Lüdicke (2007: 19) указывают на то, что немецкие предприятия прилагают недостаточные усилия для интеграции иностранных работников. Насколько большой должна быть доля участия в проекте, зависит, кроме всего прочего, от того, к какой культуре принадлежат участники проекта: коллективистской или индивидуалистской (Stumpf, 2003: 334).

Исследование Европейского союза подтверждает, что сотрудники предприятий с однородным составом коллектива работают эффективнее, с большей отдачей, при этом повышаются уровень сервиса и степень удовлетворенности клиентов, улучшается имидж фирмы и становится проще привлекать талантливых работников и удерживать их (Römhildt/Leber, 2008: 11). По этой причине обязательным является полноценное развитие персонала.

Чтобы достичь того, о чем писал Flarup (1997), необходимо так проводить мероприятия по полноценному развитию персонала, чтобы они были всем понятны. В дальнейшем названные эффекты будут интерпретированы в зависимости от правил коммуникации в российском обществе, так как, даже если российские трансмигранты и меняют место жительства, на них остается след социализации с их родины. Принятые там образцы поведения и толкования действий окружающих частично отличаются от того, что принято в немецком обществе. Ниже полноценное развитие персонала будет дифференцировано и рассмотрено отдельно.

Ввиду сложности предпосылок окружающей среды необходимо выяснить, как нужно проводить развитие персонала для такой взыскательной и важной для организации целевой группы. И какое руководство должно быть у интернационального коллектива, чтобы работа была максимально эффективной? Стандартное управление через отдел персонала не может быть достаточным для удовлетворения потребностей такой группы или отдельных членов группы. Одним из вариантов является внедрение наставника (имеющего функции: модератора, медиатора, мотиватора). Он мог бы, например, передавать пожелания команды дальше, модерировать

«Полноценное развитие персонала для руководителей и сотрудников влияет на следующее:

- Ориентация (цели, процессы, результаты)
- Принадлежность к группе, идентификация, одобрение
- Самомотивация, саморегулирование
- Компетентность, профессионализм
- Стремление к успеху, вовлеченность в процессы
- Личная ответственность, мышление и действия в рамках целей предприятия
- Мобильность, гибкость
- Самостоятельность, возможность самостоятельно принимать решения
- Ориентация на рынок, клиентов
- Сознательное отношение к качеству выполняемой работы
- Кооперирование, ориентация на групповую работу».

Рис. 1. Определение «полноценное развитие персонала» (Flarup, 1997: 399)

заседания группы и содействовать тому, чтобы барьеры в межкультурной коммуникации пали. Это обеспечит прямую, индивидуальную работу с персоналом. Наставник группы должен быть в состоянии рассматривать собственную национально-культурную ориентацию с критической точки зрения, беря в расчет научно-культурные ценности других обществ (Thomas, 2003: 300 ff.). Проблемы в межнациональной команде могут проявляться по причине различий в научных подходах, культурных нормах, стилях общения и процессе принятия решений.

С) Управление персоналом

Управление многонациональным персоналом требует глубокого понимания культуры страны происхождения сотрудника (Scholz, 2000: 776), потому что, по словам Wunderer (1995: 464), «...очень важны аспекты идентификации и мотивации работников, становящихся с каждым днем все более уверенными в себе и самостоятельными». Это относится и к русским трансмигрантам, которые знают о своей квалификации и соответствующих ей шансах на международном рынке труда. Отличное знание языка (Siegert, 2008) и готовность к перемещению в географическом пространстве открывают многие альтернативы. Это, к примеру, ставит особые требования к проведению деловых разговоров с сотрудниками, признанию международной квалификации, подбору, управлению и развитию персонала (Brunner, 2007: 22 ff.; Hönemann, 2008: 28).

Внутриорганизационная коммуникация и общественный имидж предприятия важны для того, чтобы обратить на себя внимание международно-ориентированных российских ученых, учитывая их сложную систему мотивации. Heinrich, член правления АО SAP, подчеркивает эту точку зрения (Scholz, 2000: 86): «Наш рост стал возможным только благодаря тому, что в предыдущие годы нам удалось в нужном месте и в нужное время найти на рынке труда необходимое количество работников. Безусловно, в этом нам помогла репутация SAP».

Ярко выраженная ориентация на карьеру у высококвалифицированных специалистов воплощается как в сопутствующей рабочей атмосфере, так и в такой, которая ставит перед ними вызов.

По словам Scholz (2000: 960 f.), требовательное руководство:

— вызывает стремление к работе: навыки работника оттачиваются настолько, что выполнение работы приносит больше удовольствия, чем напряжения;

— пробуждает любопытство: предоставляются возможности разрабатывать что-то новое. Тем самым неиспользованный потенциал деятельности будет уменьшен и достигнута удовлетворенность;

— способствует здоровой конкуренции: поддержка справедливой конкуренции позволяет направить определенную агрессию в русло достижения результатов;

— поощряет совместную работу: групповая работа повышает индивидуальные успехи, так как человек стремится улучшить свою позицию в группе.

Требовательный менеджмент концентрируется на индивидуальном консультировании и поддержке работников и проводится с помощью коучинга, наставничества (менторинга) или наблюдения за профессиональной самомотивацией сотрудников (профессиональное развитие, способствование самореализации и/или социоэмоциональные аспекты, как, например, уменьшение стресса на работе) (Scholz, 2000: 962).

Коучинг (см. рис. 2) подразумевает концентрацию не только на отдельных работах (как в случае эмоционального истощения, «сгорания на работе», моббинга), но и на группе (например, в момент экономического или организационного кризиса), а также конкретно на исследуемом нами кластере мигрантов.

Наставничество (менторинг) описывает более широкую концепцию, чем коучинг. Для нового работника назначается наставник (ментор), который советует и поддерживает его, является для него примером. Для этого наставник должен обладать знаниями

Направления	Цель (повод)	
	Останавливать ухудшения	Укреплять рост
Персона	— Преодоление кризиса — Возврат к нормальным достижениям	— Развитие менеджмента — Построение связи между мотивацией и определением целей предприятия
Группа	— Анализ межличностных конфликтов	— Установка рабочих сетей на рост и изменения

Рис. 2. Суть коучинга (Kienbaum/Jochmann, 1994: 25)

о том обществе, из которого приехал новый сотрудник, и быть в курсе того, как именно в соответствии с данной ситуацией передать свой опыт. Это требует определенной культурной чувствительности, а также педагогических, методических и дидактических навыков (MacLennan, 1995).

Наблюдение, в отличие от коучинга и менторинга, концентрируется, по мнению Gigout (1998: 121), на: 1) преодолении конфликтов между работниками, управленцами или клиентами; 2) повышении сопротивляемости проблемам; 3) повышении квалификации работников и руководителей.

Д) Организационная культура

Исследования Hofstede (1991) показывают, что перенос организационной культуры на другие сферы может быть сопряжен с определенными проблемами; этноцентрическая концепция управления персоналом едва ли сопоставима со стратегией интернационализации. Groeger (2006) доказывает, что успех немецких предприятий в России зависит от занятости в них российских управленцев. Немецкие фирмы часто, по словам Groeger (2006: 8), «...исходят из стратегии приспособления (меньшинство должно приспособливаться к большинству). Эмпирическая проверка зависимости между этническими конфликтами и процессом принятия решений привела к выводу, что децентрализация принятия решений и включение мест-

ного управления в этот процесс уменьшают количество этнических конфликтов в стране пребывания».

Kinast/Schroll-Machl (2003: 441) сравнивают характеристики вариантов стратегии, как показано на рисунке 3 (с. 158).

Kutschker (1995: 656 f.) советует при интернациональном направлении бизнеса выбирать полицентрический или геоцентрический стили, которые требуют объединения различающихся (культурой, религией) руководящих сил и соответствующих изменений в предприятии. Обычно организационная культура и коммуникации передаются через менеджеров. Groeger (2006: 33) заявляет, что «руководство... является также и представителем культуры, ежедневно руководители изменяют или подтверждают организационную культуру...». Опросы показывают, что большая доля предприятий склоняются к тенденции нанимать в международные филиалы немецких менеджеров, которые являются скорее консерваторами. Интернациональная кадровая политика, охватывающая различные культуры, однако, должна учитывать, что существуют различные знания и квалификации, подходы к решению проблем, профессиональные биографии, мотивы миграции.

Если специалиста хотят удержать в компании, то, принимая во внимание структуру мотивации российских трансмигрантов, осуществляющих исследовательскую деятель-

Общая стратегия					
	Этно-центризм	Поли-центризм	Геоцентризм	Синергия	Региональный центризм
Доминантность/ Приспособление	•	•			
Смешивание			•		•
Синергия/ Обновление				•	
Избегание	•	•	•	•	•

Рис. 3. Варианты стратегии интернационализации

ность в Германии, рекомендуется использовать все многообразие подходов к кадровому менеджменту. Культурные нормы и нормы поведения у сотрудников многонационального коллектива могут отличаться (Römhildt/Leber 2008: 36). При этом Chao/DiTomaso (1996: 106) указывают на то, что результаты оценки деятельности работников зависят от тех, кто проводит эту оценку, и они зачастую имеют англо-американскую систему норм, ценностей, культурных убеждений. Определение целей, по словам Chao/DiTomaso (1996: 139 ff.), не бывает оторванным от культурного контекста и может часто приводить к недопониманию и неправильной интерпретации среди коллег из разных культур. Поэтому гетерогенный состав сотрудников требует переосмысления привычных образцов управления (это касается и дохода, и, например, механизмов продвижения по карьерной лестнице).

Е) Коммуникация

Как уже было показано при рассмотрении предыдущих аспектов, коммуникация, охватывающая различные культуры, способствует тому, что менеджмент по персоналу может действовать без помех. Это не всегда просто. Lyskow-Strewe/Schroll-Machl (2003)

указывают на то, что русское общество является скорее коллективистским. Это означает, помимо прочего, что «люди подчиняют свои личные цели и потребности целям группы», общность является более значимым, чем индивидуальные различия, и все «решается исходя из общей ответственности и кооперативности» (Lyskow-Strewe/Schroll-Machl, 2003: 104 f.).

Многие авторы (Camiah/Hollinshead, 2003; Engelhard/Nägele, 2003; Michailova, 2000) описывают конфликты, возникающие из-за различий европейской и российской культур. Трудности понимания приводят к различным интерпретациям, а дискуссия может вылиться в спор. Немецкие экспатрианты замечают, что люди в России часто не пытаются оспаривать правила (в случае, если они несправедливы или неприменимы) (Engelhard/Nägele, 2003). Другие примеры культурных различий, описанные в литературе, относятся к управлению временем и коммуникации с русскими коллегами (Engelhard/Nägele, 2003; Holbrügge, 1996).

В целях избежания недопониманий в процессе межкультурной коммуникации Holtbrügge (1996) рекомендует оговаривать ключевые понятия и внедрять орган по преодолению межкультурных конфликтов. Michai-



Рис. 4. Пример межкультурной коммуникации (Römhildt/Leber 2008: 38)

Iova (2000) советует экспатриантам следить за тем, чтобы их вербальные действия сочетались с невербальными сигналами, потому что в контексте нескольких культур и в период изменений, связанных с переездом, люди очень чувствительны к этим сигналам.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ В данной типологии группы образованы по сходству важных качеств. Определенное стечение этих качеств образуется исходя из частоты и выраженности данных особенностей, а также их смысловой взаимосвязанности (Kluge, 2000).

² «Непотизм» используется здесь в значении предпочтения генетических родственников неродственным персонам, что в разговорном языке определяется словами «кумовство» или «семейственность».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Brunner (2007) Beschäftigungssituation von Menschen mit Migrationshintergrund im Handwerk. München.

Camiah/Hollinshead (2003) Assessing the potential for effective cross-cultural working between «new» Russian managers and western expatriates // Journal of World Business. Vol. 38. P. 245–261.

Chang/Deng (1992) The Chinese Brain Drain and Policy Options. Studies in Comparative International Development. № 27. P. 44–60.

Chao/DiTommaso (1996) Performance appraisal and demographic diversity: Issues regarding appraisals, appraisers, and appraising // E. E. Kossek/Lobel (Hg.) Human resource strategies for managing diversity. Oxford. P. 137–163.

Engelhard/Nägele (2003) Organizational learning in subsidiaries of multinational companies in

- Russia // *Journal of World Business*. Vol. 38. P. 262–277.
- Flarup (1997) Personalentwicklung // Maess/Maess (Hg.) *Das Personal Jahrbuch*, 97. Wegweiser für zeitgemäße Personalarbeit, Neuwied-Kriftel/ Ts., 3. Auflage. S. 399–425.
- Frühwald (2007) Begehrt wie Fußballer // *Die Zeit*. № 36. 30.08.2007. S. 71.
- Galinski (1986) Brain-Drain in Entwicklungsländern: Theoretische Grundlagen und entwicklungspolitische Konsequenzen. Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft. Bd. 700. Frankfurt a. M.; Bern; New York.
- Gaugler (1993) Personalwesen // *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*. Stuttgart. S. 3140–3158.
- Gigout (1998) Supervision — eine Chance zur Verbesserung des Betriebsklimas // Krämer/Roßmanith (Hg.) *Betriebsklima produktiv gestalten*. Saarbrücken. S. 120–123.
- Gochberg (2005) А. Гохберг. Воспроизводство научной элиты в России. Роль зарубежных научных фондов (Reproduktion wissenschaftlicher Eliten in Russland: die Rolle ausländischer Wissenschaftsstiftungen). М.
- Groeger (2006) Einfluss von Expatriates auf die Organisationsstrukturen deutscher Tochterunternehmen in Russland, Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozess. Bd. 24. München; Mehring.
- Hönekopp (2008) Migranten auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland, Integration verlangt mehr Qualifizierung und bessere Arbeitsmarktchancen // *Personalführung*. 2/2008. S. 20–29.
- Hofstede (1994) *Communicating across the Pacific*, Speech presented to the Pacific Region Forum on Business and Management Communication.
- Holtbrügge (1996) Unternehmenskulturelle Anpassungsprobleme in deutsch-russischen Joint Ventures // *Journal for East European Management Studies*. Vol. 1. München. S. 7–27.
- Huang (1988) An Empirical Analysis of Foreign Student Brain Drain to the United States // *Economics of Education Review*. № 7. P. 231–243.
- Jahr/Schomburg/Teichler (2002) Mobilität von Hochschulabsolventinnen und — absolventen in Europa // Bellmann, Lutz/Velling, Johannes (Hg.): *Arbeitsmärkte für Hochqualifizierte*. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeits. № 256. Nürnberg. S. 317–345.
- Köppel/Yan/Lüdicke (2007) *Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher*, Gütersloh.
- Kienbaum/Jochmann (1994) *Coaching: Ein Instrumentarium zur Absicherung und Förderung von Karriereentwicklungen* // Kienbaum (Hg.) *Visionäres Personalmanagement*. Stuttgart, 2. Auflage. S. 17–43.
- Kinast/Schroll-Machl (2003) Überlegungen zu einem strategischen Gesamtkonzept für Interkulturalität in Unternehmen // Thomas/Kammhuber/ Schroll-Machl (Hg.). 2003: *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Bd. 1. Göttingen. S. 434–450.
- Kutschker (1995) *Konzepte und Strategien der Internationalisierung* // *Handbuch der Unternehmensführung*. Wiesbaden. S. 647–660.
- Leistner (1993) *Migration of High-Level African Manpower to South Africa* // *Africa Insight* 23. P. 219–224.
- Lyskow-Strewe/Schroll-Machl (2003) *Russland* // Thomas/Kammhuber/ Schroll-Machl (Hg.), 2003: *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Bd. 2. Göttingen. S. 103–119.
- MacLennan (1995) *Coaching and Mentoring*. Aldershot.
- Mahroum (1999) *Highly Skilled Globetrotters: The International Migration of Human Capital* // OECD (Hg.) *Mobilising Human Resources for Innovation, Proceedings from the OECD workshop on science and technology labour markets*. 17.05.1999. P. 168–185.
- Michailova (2000) *Contrasts in culture: Russian and Western perspectives on organizational change* // *The Academy of Management Executive*. Vol. 14. P. 99–112.
- Minbaeva/Pedersen/Björkmann/Fey/Park (2003) *MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM* // *Journal of International Business Studies*. Vol. 34. 6/2003. P. 586–599.
- Römhildt/Leber (2008) *Diversity Management*, in: *Diversity-Management als Chance für kleine und mittlere Betriebe, diversity hamburg* (Hg.).

Scholz (2000) Personalmanagement, 5. Auflage; München.

Siegert (2008) Motive hochqualifizierter russischer Transmigranten, nach Deutschland zu emigrieren. Eine empirische Untersuchung unter russischen Akademikern. Promotion an der Universität Hannover, Fachbereich Sozialwissenschaften.

Stumpf (2003) Interkulturelles Managen und Führen // Thomas/Kammhuber/ Schroll-Mach (Hg.), 2003: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 1. Göttingen, S. 324–339.

Thomas (2003) Interkulturelle Wirtschaftskooperation // Thomas/Kammhuber/Schroll-Mach (Hg.), 2003: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 2. Göttingen. S. 290–308.

Worldvalues (2008) 22.05.2008 (Zugriff), www.worldvaluessurvey.org.

Wunderer (1995) Betriebswirtschaftliche Führungsforschung und Führungslehre // Wunderer (Hg.), BWL als Management- und Führungslehre/ Stuttgart/ 3. Auflage/ S. 33–49.

(Окончание следует)

Из хроники научной жизни

В 2009 г. была продолжена работа по созданию информационных баз данных. Среди новых источников — проект «Французская литература от истоков до начала новейшего периода: электронная энциклопедия», поддержанный грантом РГНФ (09-04-12150в). Его адрес в Интернете: www.litdefrance.ru. Руководитель — проф. Вл. А. Луков. Была создана общая структура сайта, включающая 52 раздела и подраздела (до трех уровней); сформулирована концепция исследования. Проведено 3 круглых стола (Москва, МосГУ, ИФПИ, 3.06.2009, 4.09.2009, 22.10.2009), материал энциклопедии был представлен в докладе Вл. А. Лукова «Проект "Французская литература от истоков до начала новейшего периода: электронная энциклопедия"» на 18-й конференции-семинаре «Тезаурусный анализ мировой культуры» 30.06.2009 (Москва, МосГУ, ИФПИ), в докладе-презентации Вл. А. Лукова, В. П. Трыкова, А. Р. Ощепкова, А. В. Лукова «Проект "Французская литература от истоков до начала новейшего периода: электронная энциклопедия"» на VI Международной конференции «Высшее образование для XXI века» (секция 6: «Высшее образование и мировая культура», Москва, МосГУ, 19.11.2009). За год подготовлено и размещено на сайте около 200 статей. Электронная энциклопедия адресована не только специалистам, но и студентам, аспирантам, всем, кто интересуется историей французской литературы.