

## 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

SIEGERT

(THE UNIVERSITY OF HANNOVER, GERMANY)

#### ДИВЕРСИФИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ?

Инструменты менеджмента по персоналу должны соответствовать стратегии фирмы и корпоративной идентичности (Kossek/Lobel, 1996: 10). При включении в свой состав интернационального сотрудника предприятиям приходится сталкиваться с интеграционными проблемами немецкого общества (юридическими, политическими, социальными). И не только фирмы, ценящие значение семьи, должны оказывать поддержку членам семьи нового сотрудника.

Полноценная кадровая политика должна сравнивать разнородность и обеспечи-

вать единство организации. В противном случае разговоры о корпоративной идентичности компании будут звучать неправдоподобно.

То, что организационные структуры и ценности влияют на привлекательность предприятия, часто недооценивается: «*Организации и их культуры несут в себе функции, которые можно описать с помощью цикла «привлечение — отбор — сокращение» (A-S-A cycle: attraction — selection — attrition). Стратегии в отношении человеческих ресурсов позволяют фирмам привлекать, отбирать и удерживать совершенно различных людей, и поэтому часто органи-*

\* Окончание. Начало и продолжение статьи в № 1, 4 за 2009 г.

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

зация действует так, как будто она находится в разных культурах» (Kossek/Lobel, 1996: 2). Транснациональные организации должны обеспечивать ярко выраженную межкультурную чувствительность персонала; так что талантливые бразильцы, южноафриканцы или китайцы должны быть интегрированы в предприятие, как и русские специалисты. Для реализации этой цели в США была разработана концепция диверсификационного менеджмента<sup>1</sup>. Этот инструмент управления организацией позволяет сделать различия работников частью кадровой стратегии и развития бизнеса. Köppel/Yan/Lüdicke (2007: 5) указывают на связанные с этим требования: «С одной стороны, это (прим.: разнообразие) привносит творчество и инновационность, а также позволяет ориентироваться на таких же разнообразных клиентов. С другой стороны, эти различия могут привести к недопониманию и затруднительному процессу притирки. Поэтому при диверсификационном менеджменте необходимо заботиться об избегании конфликтов или их конструктивном преодолении; но на этом старания ограничиваться не должны, иначе богатый потенциал, который несет в себе многообразие, останется неиспользованным».

Важно понимать, что экономически может быть более выгодным однородный состав работников; по мнению Becker/Seidel (2006: 13), «затраты, связанные с процессом формирования гетерогенного коллектива, оправданы лишь при условии, что динамика конкуренции и внутренняя динамика деятельности требуют повышения диверсификации». Полагают, что диверсификационный менеджмент способствует как ор-

ганизационной, так и социальной интеграции, а также открывает необходимый потенциал рынка и знаний для фирмы (Becker/Seidel, 2006; Fick, 2008; Köppel/Yan/Lüdicke, 2007: 4), поэтому это нужно особенно учитывать при найме интернациональных специалистов. Как пишет Thomas (Thomas, 1991: 4), «чтобы устоять на становящемся все более суровым рынке, компании должны большое внимание отдавать отслеживанию рабочей обстановки, привлекая новые таланты и давая возможность каждому сотруднику работать с полной отдачей».

Römhildt/Leber (Römhildt/Leber, 2008: 63) указывают на то, насколько важна для успеха вера руководства в возможности диверсификационного менеджмента. Улучшить одобрение мигранта в коллективе путем коллективного договора является целью сталепроизводителя ArcelorMittal. В таком договоре описано согласование о партнерском поведении, нарушения этих согласований санкционируются согласно законам трудового права. «При найме нового работника его ставят в известность о том, что на работе неприемлема расовая дискриминация, практикантам на семинарах объясняется данная проблематика. ...Инициативы против враждебного отношения к иностранцам приносят пользу для экономического развития региона» (Ebitsch, 2008: 75).

Kochan/Bezrukova/Ely/Jackson/Joshi/Jehn/Leonard/Levine/Thomas (Kochan/Bezrukova/Ely/Jackson/Joshi/Jehn/Leonard/Levine/Thomas, 2002: 8) исходят из следующей модели воздействия:

Данный график объясняет зависимость успеха диверсификационного менеджмента

«Германия — страна мигрантов. Культурное многообразие обогащает нас. Мы хотим использовать это многообразие в своем бизнесе, сплачивая людей с совершенно различными культурными предпосылками. Для этого мы создаем интеграционную рабочую атмосферу, в которой каждый работник будет воспринят с достоинством, почетом и уважением и в которой каждый индивид имеет шанс использовать свой потенциал».

*Пример направления диверсификационного менеджмента (Römhildt/Leber, 2007: 18)*



*Модель воздействия диверсификационного менеджмента*

от организационной культуры, стратегии предприятия (Europäische Kommission, 2005: 17), а также кадровой политики. Эти факторы влияют на внутреннюю коммуникацию компании, поток информации и креативность работников. А это, в свою очередь, действует стимулирующе и через удовлетворенность работников воздействует на результаты компании. В литературе можно встретить следующие причины внедрения диверсификационного менеджмента:

— правовые требования Евросоюза, его членов и организационные стандарты (Europäische Kommission, 2005: 14);

— моральные причины (Europäische Kommission, 2005: 14);

— удовлетворенность на рабочем месте (Europäische Kommission, 2005: 17; Römhildt/Leber, 2008: 11; Saglam, 2008: 36), а также творческий подход к работе и способность быстро и эффективно решать возникающие проблемы;

— выход к экспортным рынкам (Europäische Kommission, 2005: 23; Köppel/Yan/Lüdicke, 2007: 14);

— улучшение имиджа компании (Saglam, 2008: 31; Сох, 2008; Römhildt/Leber, 2008: 64);

— уменьшение риска правовых столкновений (Saglam, 2008: 31);

— закрытие вакансий людьми с миграционным прошлым в случае нехватки специалистов (Saglam, 2008: 31; Сох, 2008);

— повышение прибыльности бизнеса, удовлетворенности клиентов (Köppel/Yan/Lüdicke, 2007: 17);

— благоприятная структура издержек (Сох, 2008).

Не все названные выше эффекты диверсификационного менеджмента можно измерить в количественном выражении, и поэтому зачастую сложно оценить, насколько действенными оказались определенные мероприятия. Также по этой причине такие авторы, как Kochan/Bezrukova/Ely/Jackson/Joshi/Jehn/Leonard/Levine/Thomas (Kochan/Bezrukova/Ely/Jackson/Joshi/Jehn/Leonard/Levine/Thomas, 2002), различают действия диверсификационного менеджмента на основе следующих факторов:

— эффект может зависеть от того, насколько разнообразно представлены расы и каково соотношение полов (Kochan/Bezrukova/Ely/Jackson/Joshi/Jehn/Leonard/Levine/Thomas, 2002: 15);

— кадровая политика, направленная на развитие персонала и включающая в себя, к примеру, коучинг, открытые коммуникации и прислушивание к мнению других сотрудников, уменьшает негативное воздействие культурных различий на групповые процессы (Kochan/Bezrukova/Ely/Jackson/Joshi/Jehn/Leonard/Levine/Thomas, 2002: 15);

— в некоторых сферах межкультурное разнообразие содействует бизнесу (Kochan/

Bezrukova/Ely/Jackson/Joshi/ Jehn/Leonard/Levine/Thomas, 2002: 21). Области бизнеса, в которых придается значение интеграции и тренингам по управлению многообразием, являются более успешными, чем те, где коллектив однородный и нет налаженных систем повышения квалификации (Kochan/Bezrukova/Ely/Jackson/Joshi/ Jehn/Leonard/Levine/Thomas, 2002: 21);

— действие диверсификационного менеджмента зависит от размера группы. Для больших групп или организационных единиц разнообразие играет более значимую роль, чем для маленьких (Kochan/Bezrukova/Ely/Jackson/Joshi/ Jehn/Leonard/Levine/Thomas, 2002: 25);

— в противоположение распространенному мнению авторы (Kochan/Bezrukova/Ely/Jackson/Joshi/Jehn/Leonard/Levine/Thomas, 2002: 27) не нашли подтверждения тому, что многообразие в коллективе также позволяет привлечь разнообразных клиентов.

Следуя этим результатам, Kochan/Bezrukova/Ely/Jackson/Joshi/Jehn/Leonard/Levine/Thomas (Kochan/Bezrukova/Ely/Jackson/Joshi/Jehn/Leonard/Levine/Thomas, 2002: 28 ff.) делают вывод, что обобщение воздействия диверсификационного менеджмента не представляется возможным. При проведении этой политики могут последовать как положительные, так и отрицательные эффекты. Так, разнообразие может вызвать больше конфликтов и кадровых перестановок. В то же время повышаются креативность и инновационность. Kochan/Bezrukova/Ely/Jackson/Joshi/Jehn/Leonard/Levine/Thomas (Kochan/Bezrukova/Ely/Jackson/Joshi/ Jehn/Leonard/Levine/ Thomas, 2002) подытоживают, что многообразие должно оцениваться не по производственно-экономическим влияниям, а рассматриваться как последствие изменений на мировом рынке труда и в социально-общественной сфере. Кадровая политика должна принимать это во внимание, двигаясь в направлении интеграции многообразия в групповых процессах и организационной культуре. Авторы советуют тренировать развитие персонала,

навыки конструктивного решения конфликтов, кооперативность и эффективную коммуникацию, а также практиковать взаимобучение.

Köppel/Yan/Lüdicke (Köppel/Yan/Lüdicke, 2007: 10 f) утверждают, что *«независимо от страны, отрасли бизнеса и размера предприятия... совместная работа и международный успех являются самыми важными преимуществами диверсификационного менеджмента»*. Затем они указывают на то, что немецкие компании придают большее значение ориентации на клиента и вход на рынок в отличие от американских или британских фирм, которые, в свою очередь, более значимыми достижениями диверсификационного менеджмента считают уменьшение конфликтов и удовлетворенность от работы. Köppel/Yan/Lüdicke (Köppel/Yan/Lüdicke, 2007: 11) принимают во внимание, что эти различия могут быть обусловлены общественно-политическими причинами, т. е. польза от управления многообразием зависит от культурного контекста. Другое предположение состоит в том, что немецкие предприятия больше ориентируются на результат (Köppel/Yan/Lüdicke, 2007: 11). Кроме того, меньшее культурное многообразие в немецких корпорациях в сравнении с американскими, скорее всего, подтверждает мнение Sepheri (Sepheri, 2002) о том, что понимание выгод диверсификационного менеджмента лишь с экономической перспективы встречается в том случае, когда состав коллектива культурно однороден. Cox (Cox, 2008) также указывает на ограниченную открытость другим культурам в Германии.

Очевидно, чувствительность немцев в определенных ситуациях, связанных с иностранцами, не выражена; дискриминация, возникающая в таких ситуациях, часто не воспринимается всерьез. Эта проблема касается всего общества. По-разному выраженные восприятие и чувствительность являются, по мнению Европейской комиссии (Europäische Kommission, 2005: 28), большим препятствием на пути внедрения диверсификационного менеджмента.

Мнение	Подтверждение	
	Немцы	Не немцы
Между немцами и «не немцами» возникают конфликты или напряжения	15	50
Сотрудникам не немецкого происхождения часто приписывают недостаточную квалификацию или какие-либо отрицательные черты, исходя из их культурной идентичности	15	55
За прошедшие 24 месяца я сам лично столкнулся с проявлением этнической дискриминации в этой фирме	2	27
	Мужчины	Женщины
Процесс повышения в должности в этой фирме справедлив	42	25
Мне очень нравится моя текущая деятельность	74	42

Восприятие конфликтов в зависимости от этнической идентичности (%)

#### ДИВЕРСИФИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОБОЗНАЧАЕТ ИЗМЕНЕНИЯ

Внедрение диверсификационного менеджмента изменяет организацию и поэтому зачастую вызывает противостояние. В своем исследовании Köppel/Yan/Lüdicke (Köppel/Yan/Lüdicke, 2007: 13) рассматривают те препятствия, с которыми сталкивается руководство в процессе внедрения. Встречаются следующие ситуации: противоречия с организационной культурой, проблема принятия новой культуры, сложность и затратность процесса, а также другие проблемы внедрения.

Отдел персонала должен особенно внимательно проводить отбор, наем, обучение, вознаграждение и мотивацию работников, чтобы внедрение диверсификационного менеджмента прошло успешно. «Он (прим.: отдел персонала) невероятно сильно влияет на то, использует ли предприятие возможности, которые несет в себе культурное многообразие, или же наоборот, многообразие принесет только негативные аспекты», — пишут Kochan/Bezrukova/Ely/Jackson/Joshi/Jehn/Leonard/Levine/Thomas (Kochan/Bezrukova/Ely/Jackson/Joshi/Jehn/Leonard/Levine/Thomas, 2002: 9). В любом случае, предположение, что повышение квалификации увеличивает чувствитель-

ность работников по отношению к многообразию, едва находит свое подтверждение согласно исследованию Kochan/Bezrukova/Ely/Jackson/Joshi/Jehn/Leonard/Levine/Thomas (Kochan/Bezrukova/Ely/Jackson/Joshi/Jehn/Leonard/Levine/Thomas, 2002: 4). Подобное обучение, впрочем, не сильно распространено в Германии. «В Германии скорее распространена теория *learning by doing* (прим.: обучение действием)...» — так пишут Köppel/Yan/Lüdicke (Köppel/Yan/Lüdicke, 2007: 16). При этом «контакт с заграничными коллегами будет достигнут, но он не будет систематическим... и это даст понять, что один лишь контакт не создает достаточную межкультурную компетенцию, а скорее наоборот, приводит к укреплению стереотипов и отказу принятия сотрудника». Becker/Seidel (Becker/Seidel, 2006: 108 ff) отсылают к последствиям дискриминации в рабочем контексте и к тем возможностям, которые имеет диверсификационный менеджмент для того, чтобы этому препятствовать.

Внутренняя коммуникация в компании — также очень важная составляющая успеха диверсификационного менеджмента. Так, предполагается, что многообразие на предприятии приводит к конфликтам и трудностям во взаимопонимании особенно тогда,

когда оно не принимается всерьез и не контролируется, — аспект, который требует особенного внимания и чувствительности со стороны руководства. В этом случае однородный состав руководства приводит также к затруднениям в применении диверсификационного менеджмента, по мнению Römhildt/Leber (Römhildt/Leber, 2008: 27): «...из исследований известно, что люди склонны искать в других сходные черты. Симпатия к другому человеку, похожему на нас, имеющему одинаковые культурные и образовательные предпосылки, находящиеся с нами на одной волне, возникает сама собой».

Даже когда диверсификационный менеджмент является конструктивным инструментом для интеграции сотрудников из другой культуры, не стоит забывать об англо-американском происхождении этого инструмента, так как эта стратегия может быть неприменима в другом культурном контексте. Так, интеграция мусульман в центральном офисе немецкого концерна в Германии, вероятно, проводится по несколько другим принципам, чем интеграция христианских работников в филиалах компании в Саудовской Аравии или в Иране. Как привести в соответствие с корпоративной идентичностью различия в применении диверсификационного менеджмента?

Не стоит игнорировать общественное значение диверсификационного менеджмента, которое опосредованно влияет на успех предприятия: вносится вклад в восприятие иностранцев в обществе. В инновационной экономике, связанной со всеми странами, как, например, немецкой, открытость миру является необходимым условием для того, чтобы высококвалифицированные специалисты были готовы приезжать работать в эту страну. Однако не во всей Германии общество одинаково терпимо. Так, в восточной части ФРГ преступления с правоэкстремистским характером совершаются в два-три раза чаще, чем в западной части Германии, и это отпугивает зарубежных инвесторов и специалистов, препятствует занятости ра-

бочих мест (Ebtsch, 2008: 75). Эти отпугивающие факторы еще больше ухудшают экономическое положение региона, так как затрагивают «особенно те фирмы и учреждения, которые нацелены на иностранных специалистов... Те, у кого есть выбор, а как правило, у лучших, крупных игроков он есть, уходят в другие регионы. В наше время новости о случаях нетерпимости быстро обходят весь мир» (Ebtsch, 2008: 75).

Тот, кто считает, что эта тема неактуальна для российских предприятий, должен задуматься над процессами, которые происходят при слиянии российских компаний с международными. Примером может служить увеличение доли капитала российского инвестора Рустама Аксененко в концерне Escada (Kewes/Nagl, 2008). С объявлением планов о смене в составе владельцев предприятия менеджеры часто начинают оглядываться в поисках других предложений, забирая с собой опыт, знания и важные контакты.

Вывод. Изменения в структуре населения, увеличивающаяся мобильность специалистов, усиливающаяся конкуренция или стремление к завоевыванию новых рынков — факторы, которые влияют на менеджмент персонала интернациональных корпораций и других учреждений (как, например, вузы, исследовательские институты). Интенсивное привлечение «лучших из лучших» приводит к тому, что высококвалифицированные специалисты часто имеют сразу несколько интересных возможностей для развития.

Недооценивается тот факт, что специалисты не являются однородной группой. Причины для миграции, обоснование выбора страны или предприятия для каждого из них различны. Поэтому для завоевания и удержания мобильных экспертов требуется проведение подходящей дифференцированной кадровой политики. До настоящего момента, по данным исследований, менеджеры по персоналу в немецких предприятиях придерживаются консервативной политики и не подстраиваются под целевую группу специалистов.

Организационная стратегия и культура, а также корпоративная идентичность интернациональных корпораций должны учитывать культурное многообразие коллектива и делать его частью коммуникационной политики, чтобы привлечь высококвалифицированный персонал. Полноценное применение всех инструментов кадрового менеджмента, учет культурных особенностей и индивидуальных требований приносят обещанный успех.

Доказано, что у разных групп российских ученых (например, «германофилов» или «патриотов») разная мотивация. Поэтому стоит задуматься о том, как осуществлять целенаправленный и дифференцированный рекрутинг. Отсюда следует, что предложения по развитию персонала должны принимать во внимание индивидуальные потребности, а также быть интегрированными в концепцию образования кластеров экспертов.

На примере российских трансмигрантов, их ценностей и квалификации, а также их решения в пользу Германии как цели миграции можно сделать вывод, что решающее значение имеют неденежные мотивы. Стимулирующее и требовательное управление персоналом и его развитие могут принести выгоды для всех участников процесса.

Немецкие компании, как показывают репрезентативные исследования, пока не спешат применять диверсификационный менеджмент. Хотя именно эта концепция могла бы способствовать успеху при завоевании международных рынков. В предыдущих исследованиях, однако, говорится о том, что диверсификационный менеджмент не является стандартным решением, а имеет определенные специфические требования (культура, местность, целевая группа), которые необходимо учитывать для достижения желаемых целей. Тем не менее именно диверсификационный менеджмент позволяет осуществить принятие культурного многообразия в организации и в обществе в целом. Культурное многообразие в глобализированной экономике требует не только организационных, но и государственных мероприя-

тий, например подобающей миграционной политики (включающей разрешение на работу для специалистов и членов их семей), а также политики, нацеленной на открытое миру общество.

Некоторые аспекты действия диверсификационного менеджмента требуют дальнейшего исследования. Так, пока не выяснено, одинаково ли относятся к многообразию в коллективе представители разных национальностей и культур. Можно ли применять диверсификационный менеджмент в других культурах, не делая при этом определенную подстройку, а также как сочетать подстройку диверсификационного менеджмента с единым имиджем корпорации? Дальнейшие исследования должны также оценить критерии, по которым можно решать об успехе или провале при отправлении менеджеров на завоевание иностранных рынков. Также должны быть разработаны новые способы рекрутинга, учитывающие специфику стран и культур. Кроме того, стоит рассмотреть, какой тип руководства должен быть нанят.

#### ПРИМЕЧАНИЕ

<sup>1</sup> Многообразие («Diversity» — диверсификация) может касаться различных аспектов: пол, возраст, цвет кожи, религия, сексуальная ориентация или культурные различия. В рамках данной статьи упор ставится на культурное многообразие и его особенности в связи с российско-немецким обменом специалистами.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Becker/Seidel (Hg.) (2006) Diversity Management, Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart.

Cox (2008) DiM in Unternehmen & Organisationen [Электронный ресурс] // Heinrich Böll Stiftung. 25.04.2008 (Zugriff). URL: [http://www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_1569.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_1569.asp) (дата обращения: 27.02.2010).

Ebitsch (2008) Wir riskieren doch nicht unser Leben // Die Zeit. № 19. 30.04.2008. S. 75.

Europäische Kommission (2005) Geschäftsnutzen von Vielfalt, Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz.

- Fick (2008) Diversity Management, Interkulturelle Integration durch Diversity Management [Электронный ресурс] // Heinrich Böll Stiftung. 25.04.2008 (Zugriff). URL: [http://www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_1426.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_1426.asp) (дата обращения: 27.02.2010).
- Kewes/Nagl (2008) Herz prüft Einstieg bei Escada // Handelsblatt. № 89. 08.05.2008. S. 11.
- Köppel/Yan/Lüdicke (2007) Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher. Gütersloh.
- Kochan/Bezrukova/Ely/Jackson/Joshi/Jehn/Leonard/Levine/Thomas (2002) The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network. Cambridge.
- Kossek/Lobel (Hg.) (1996) Human Resource Strategies for Managing Diversity. Oxford.
- Römhildt/Leber (2008) Diversity Management // Diversity-Management als Chance für kleine und mittlere Betriebe, diversity hamburg (Hg.).
- Saglam (2008) Bewerber mit Migrationshintergrund, Interkulturelle Potenziale erkennen und nutzen // Personalführung. 2. S. 30–36.
- Sepheri (2002) Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen. Hochschulschriften zum Personalwesen Bd. 34. München; Mehring.
- Thomas (1991) Beyond Race and Gender. Unleashing the Power of your Total Work Force by Managing Diversity. N. Y.