



ЕВГЕНИЙ ГАВЛЕНКО

НЕСМОТЯ НА КОМПЕТЕНТНОСТЬ ИНОСТРАННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ, ИНИЦИИРОВАННЫЕ ИМ ИЗМЕНЕНИЯ НЕ РЕДКО ВСТРЕЧАЮТ СОПРОТИВЛЕНИЕ МЕСТНОЙ КОМАНДЫ

ЗАГАДОЧНАЯ ПРУССКАЯ ДУША

ИНОСТРАНЦЫ В РОССИИ ЗАНИМАЮТ ДВА ТИПА ВЫСОКООПЛАЧИВАЕМЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ: ЭТО УНИКАЛЬНЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ, ЧАЩЕ ВСЕГО В ИНЖЕНЕРИИ, И ГЕНЕРАЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА МЕСТНЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ ЗАПАДНЫХ КОМПАНИЙ. В ПЕРВОМ СЛУЧАЕ ОНИ ПРИЕЗЖАЮТ С ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫМ ОБОРУДОВАНИЕМ И ВНЕДРЯЮТ ЗДЕСЬ ОПЫТ И ЗНАНИЯ. А ВО ВТОРОМ ВЕЗУТ С СОБОЙ ЗАПАДНУЮ КУЛЬТУРУ, ЧТОБЫ ВЫСТРАИВАТЬ В КОМПАНИИ ЕВРОПЕЙСКУЮ МОДЕЛЬ БИЗНЕСА. ОДНАКО ЭКСПАТАМ ПРИХОДИТСЯ СТАЛКИВАТЬСЯ С ОСОБЕННОСТЯМИ РУССКОЙ ЖИЗНИ — И ЗАЧАСТУЮ ОСТАВАТЬСЯ С НИМИ ОДИН НА ОДИН.

ВЛАДА ГАСНИКОВА

В российском офисе финской топливной компании Neste регулярно меняется генеральный директор: европейские топ-менеджеры приезжают в Петербург в трехлетнюю командировку. Такая плановая ротация иностранных руководителей позволяет компании сохранять свежий взгляд на свое развитие, считают в Neste.

«Наем экспата — однозначно положительная вещь, если речь идет о российском представительстве западной компании. Это позволяет бизнесу быть таким, каким он должен быть, а не с пресловутыми национальными особенностями. Но обязательность и высочайший профессионализм иностранцев-управленцев может стать минусом, если такого человека приглашают на позицию топ-менеджера в российскую компанию. Будучи ставленниками местного руководства, чаще всего они терпят неудачу.

Происходит это банально по причине разницы в менталитетах и в совершенно разных горизонтах планирования: на Западе привыкли ориентироваться на длинные дистанции, а у нас по-прежнему планируют только на короткие временные отрезки. Поэтому многие действия иностранного менеджмента кажутся собственникам непонятными, и бразды правления изымаются», — рассказывает директор проекта R2 Private Leaders Club Кирилл Краснов. Нанимать экспата в российскую компанию можно, если в организации научились управлять не единолично, а советом директоров, считает он.

Плюсы иностранных специалистов господин Краснов видит в первую очередь в их отношении к работе: понятие делового контракта для них незыблемо, и специалист делает все зависящее от него, чтобы выполнить свою работу качественно и в срок. «Обычно с приездом такого управленца в компании расцветает HR-функция: на Западе очень хорошо понимают, зачем инвестировать в людей, как дорого стоит лояльность и что такое возврат инвестиций от долгосрочного удержания высокопотенциальных сотрудников», — добавляет Кирилл Краснов.

Экспаты могут упростить переговоры с партнерами, у которых тоже работают иностранцы: по оценке президента группы

компаний Pro-Vision Владимира Виноградова, в таких случаях сторонам бывает проще найти общий язык и шансы выиграть тендер возрастают на 20–30%. Серьезным минусом приема на работу экспатов господин Виноградов называет сложность их оформления и завышенные ожидания иностранцев от заработной платы в России.

НА НОЖАХ У директора рекрутингового агентства Hurma Recruitment Екатерины Стародубцевой есть опыт работы с иностранцами в ресторанном бизнесе. «Шеф-повара из Европы и Америки более развитые, знают большее количество современных техник, понимают тренды отрасли и умеют использовать их в работе. Но сложности проявляются в применении привычных им техник в работе с российскими продуктами. И адаптация зарубежных шеф-поваров в российской команде — это довольно сложный процесс. В первую очередь потому, что не все сотрудники ресторанов владеют иностранным языком, из-за чего сложно выстроить процесс коммуникации между ними», — говорит госпожа Стародубцева. Кроме того, она отмечает сложности, связанные с разницей менталитетов: из-за нее изменения в работе команды, инициированные иностранным руководителем, нередко встречают сопротивление коллектива.

Эффективность работы экспата зависит от того, насколько совпадают этапы жизненного цикла российской и зарубежной организации, из которой он пришел. «Если иностранная компания в своем развитии находилась на одну ступеньку выше, чем российская, можно ожидать какого-то положительного эффекта. Но если разрыв слишком большой, то выстраивание бизнес-процессов „под кальку“ приводит к обратному эффекту», — предупреждает глава представительства Института Адизеса в России Питер Штром.

Важный вопрос — сможет ли иностранец успешно адаптироваться к российской действительности. «Если в фирме мало экспатов и корпоративная культура компании ему чужда, иностранцу будет сложно приспособиться. Если он не сможет этого сделать, то выход один — уйти», — уверен

господин Штром. По его мнению, заниматься интеграцией экспата в коллектив должен не только HR-отдел, но и непосредственный руководитель нанятого профессионала: именно от него зависит, сложится ли командное взаимодействие с зарубежным коллегой.

И В СЛУЖБУ, И В ДРУЖБУ В Pro-Vision за поиск, оформление и интеграцию сотрудников, приехавших из-за границы, отвечает HR-отдел. «Мы разработали несколько программ адаптации, помогающих новичкам быстрее влиться в коллектив. Есть специальная презентация для новых экспатов, в которую добавлено несколько блоков, помогающих понять загадочный менталитет русского бизнеса. В общей сложности на тренинги командообразования, неформальные ивенты и другие активности, направленные на развитие и мотивацию персонала, мы тратим около 3% от годовой прибыли компании», — рассказывает Владимир Виноградов. По его наблюдениям, в последнее время количество иностранных сотрудников сокращается из-за изменений в трудовом законодательстве.

На российском HR-рынке мало предложений по межкультурной интеграции сотрудников, однако проводить специальные мероприятия для привозных специалистов необходимо, считает директор по персоналу и коммуникациям FM Logistic в России Мария Шиповалова. «Например, французы привыкли здороваться за руку с коллегами и партнерами независимо от пола и возраста. В российской коммуникационной среде это может вызвать недоумение. Отличаются и манеры ведения бизнеса. Так, французы привыкли глубоко вникать во все процессы, и зачастую руководители высокого уровня интересуются работой линейного персонала, „в полях“. Это может удивить российских сотрудников, которым более привычен кабинетный стиль управления российских менеджеров», — говорит госпожа Шиповалова.

Программы адаптации для экспатов существуют только в очень крупных российских компаниях, преимущественно в иностранных представительствах, рассказывает генеральный директор Polar

Logistics в России Дэйв Эванс. «В нашей группе компаний работают десятки иностранных высококвалифицированных специалистов. При этом каждый из них или уже адаптировался к стране, где он на данный момент проживает и работает, или прекрасно владеет двумя-тремя языками, что позволяет легко выстроить коммуникации со всем коллективом», — делится опытом господин Эванс.

Когда иностранец приезжает на позицию топ-менеджера, чаще всего он самостоятельно притирается к компании: официальной политики на этот счет, как правило, не существует. Войти в курс дела и разобраться в локальных финансовых моделях экспату помогают коммерческие директора, директора по продажам и HR.

По части внекорпоративной адаптации в России существует немало специализированных сервисов, которые занимаются логистикой, размещением, предоставлением медицинских услуг и досугом.

«Когда иностранец приезжает на должность топ-менеджера, чаще всего сотрудники готовы внимать ему и уважать его решения. Другое дело с узкопрофильными специалистами, чаще всего инженерами, которых приглашают работать в производственные компании. Как правило, новый специалист-экспат встречает недоверие и отпор коллектива. А так как нет правил, запрещающих коллегам разговаривать при нем на русском, да и адаптация иностранца никто не занимается, ему сложнее влиться в коллектив с личностной точки зрения», — говорит Кирилл Краснов из R2 Private Leaders Club.

Он вспоминает о своем коллеге-французе, которого пригласили возглавить одно из инженерных подразделений производственной компании в России: коллектив воспринял иностранца в штыки, так же относился к его решениям. Однако когда спустя четыре года контракт француза закончился, российские коллеги качали его на руках, и сам он уезжал со слезами на глазах.

«В среде экспатов есть расхожая фраза: „Когда ты едешь работать в Россию, ты плачешь два раза: первый раз, когда ты приезжаешь в страну, а второй — когда уезжаешь из нее“, — цитирует иноземную мудрость Кирилл Краснов. ■