

# ИНОСТРАННЫЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ: ОСОБЕННОСТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫХ ИНОСТРАННЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

УДК 331.1

**Юлия Вячеславовна Санжаровская**, аспирант кафедры Налогов и налогообложения ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ)» Координатор по работе с иностранными сотрудниками ЗАО «Вольво Восток»  
Тел.: 8 (917) 588-37-38  
Эл. почта: Suns\_05@mail.ru

В статье рассмотрены особенности привлечения высококвалифицированных иностранных сотрудников, эволюция взглядов на данный процесс со стороны российского бизнеса и самих иностранных специалистов, риски и сложности, возникающие в процессе привлечения, адаптация и особенности управления иностранным персоналом, плюсы и минусы привлечения экспатов.

**Ключевые слова:** высококвалифицированный иностранный специалист, миграционное законодательство, рынок труда, менталитет, экспат, адаптация

**Julia V. Sanzharovskaya**, Post-graduate student of Department of tax and taxation Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)  
Expatriate support coordinator ZAO Volvo Vostok  
Tel.: 8 (917) 588-37-38  
E-mail: suns\_05@mail.ru

## EXTERNAL HUMAN RESOURCES: CHARACTERISTICS OF THE INVOLVEMENT OF HIGHLY-QUALIFIED SPECIALIST

In the article there are characteristics of the involvement of highly-qualified specialists, development of the opinions of Russian businessmen and foreign employees, risks and difficulties caused by the process, adaptation, human resources management, pros and cons.

**Keywords:** high-qualified specialist, migration legislation, labor market, mentality, expatriate, adaptation.

### 1. Введение

В последние десять лет для управления различными бизнес процессами в России распространена практика приглашения высококвалифицированных иностранных специалистов – экспатов (экспат – сокращенное от английского expatriat). Привлечение таких специалистов в Россию практикуется еще с 1990-х годов, в то время, когда у русских руководителей не хватало опыта по управлению и развитию компании. На долгосрочной основе сотрудничают с экспатами главным образом те компании, которые связаны с иностранным бизнесом, выходят на мировые рынки или имеют зарубежных инвесторов.

На сегодняшний день отношение бизнеса в Российской Федерации к экспатам изменилось. Если 10 лет назад приглашать такого специалиста на работу было модной тенденцией (зачастую крупные компании считали признаком хорошего тона иметь в штате иностранного сотрудника), то сейчас ситуация коренным образом изменилась. В начале XXI века руководство организаций не уделяло должного внимания квалификации экспата. Иностранные сотрудники в свою очередь этим охотно пользовались и принимали предложение поработать в России, поскольку это позволяло улучшить материальное положение.

В настоящее время многие организации пересмотрели свое отношение к высококвалифицированным иностранным сотрудникам. Частично на это повлиял кризис и сложная экономическая обстановка, сложившаяся в ряде организаций.

### 2. Востребованность иностранного человеческого капитала

Согласно проведенным исследованиям, российские руководители не всегда уверены, что иностранные работники эффективнее российских. Безусловно, иностранные менеджеры имеют преимущество в виде опыта ведения бизнеса в развитых странах, западного стиля управления и прогрессивного подхода к решению задач, однако и отечественные специалисты перестали уступать экспатам в образовании, опыте и подходах к ведению бизнеса. Одновременно с этим, россияне имеют важное преимущество – знание специфики местного бизнеса, в отличие от иностранцев, которые не всегда понимают особенности российского менталитета. Также может заставить руководство компании задуматься перед тем, как привлечь иностранного специалиста особенности миграционного законодательства в России и трудности при оформлении экспата в штат компании.

В то же время иностранные компании, имеющие в Российской Федерации представительства/филиалы, приглашают экспатов практически на все ключевые позиции в организации.

Несмотря на то, что местные специалисты имеют достаточно высокий уровень образования и опыт, имеют определенные преимущества, большинство компаний полагает, что помощь экспатов им необходима.

Согласно опроса, более 60% руководителей сообщили, что экономический кризис никак не повлиял на количество иностранцев в организации, при этом 16% утверждают, что у них стало даже больше иностранных коллег. Во многих крупных компаниях экспаты занимают позиции генеральных или финансовых директоров, а средний менеджмент чаще всего состоит из российских специалистов.

Необходимо отметить, что экспаты востребованы не только в Москве или Санкт-Петербурге, особенно если производство компании находится

в другом городе. Одним из лидеров в данном направлении является Калужская область.

Основной причиной высокой заработной платы иностранных специалистов был «перегретый» рынок труда, который наблюдали специалисты до конца 2008 года. Дефицит кандидатов провоцировал рост заработной платы, как у иностранцев, так и у местных специалистов.

Однако сегодня экспатов привлекают в Россию не только деньги. Возможность реализации сложных проектов, запуск бизнеса с нуля и другие амбициозные задачи на российском рынке привлекают иностранных топ-менеджеров.

Размер заработной платы экспата зависит от востребованности специалиста, эксклюзивности его опыта, навыков и знаний, а также наличия аналогичных профессионалов на местном рынке труда. Если иностранный кандидат уникален, то компенсация действительно может быть впечатляющей. Но в целом уровень зарплат и бонусов иностранных и местных сотрудников отличается не очень значительно.

В настоящее время на рынке труда ценятся иностранные повара, дизайнеры, строители. Считается, что они могут принести «изюминку» в тот вид деятельности, которым занимаются. Например, в ресторане всегда больше будет цениться настоящий французский шеф-повар, чем повар, прошедший стажировку во Франции.

При этом в России хотят работать только 7% из 66 000 опрошенных кандидатов, и больше всего к этому стремятся финны, латыши и украинцы. Предпочтение же отдают США, Великобритании и Канаде. Если говорить о специальностях, то 25% всех желающих работать в России – специалисты по информационным технологиям. Далее следуют бизнесмены (20%), управленцы (18%) и экономисты (17%). А вот заниматься многие участники исследования (31%) хотели бы консультированием и менеджментом. В России иностранных специалистов привлекает: хорошая зарплата (70%), карьерные перспективы

(58%), хорошие отношения в коллективе, интересная работа и возможность получить новый опыт.

Именно Россия занимает первое среди 25 стран место по уровню жизни экспатов (на втором – Саудовская Аравия). Беднейшие экспаты, по данным исследования, проживают в странах ЕС, поскольку его страны давно сформировали открытый рынок труда со свободным перемещением рабочей силы между странами.

В то же время экспаты не оценивают Россию как страну, идеальную для проживания, поскольку существует ряд инфраструктурных составляющих, по которым она заметно уступает: здравоохранение, безопасность, транспортная система.

Некоторые руководители организаций считают, что в России есть профессии и индустрии, где среди россиян нет экспертов определенного уровня или специализации. Если говорить о квалифицированных специалистах, то в большей степени экспаты привлекаются для производств, где требуется редкая производственная экспертиза либо знание определенных технологий.

В случае, когда требования к позиции включают международный опыт, компания, скорее всего, будет охотнее рассматривать экспата. Работодатели понимают, что иностранные менеджеры привозят с собой специфическую экспертизу, как в области общего управления, так и в более узких областях: технологиях или новейших разработках в разных индустриях.

По мнению экспертов Российской ассоциации менеджеров, преимущества работы с экспатами заключаются в следующем:

- иностранные сотрудники покрывают недостаток профессиональных российских топ-менеджеров и технических специалистов;
- иностранные специалисты влияют на восприятие бизнес-сообществом имиджа компании: наличие экспатов повышает престиж организации;
- экспаты являются носителями определенной бизнес-культуры: ведения переговорного процесса, навыков освоения западных рынков,

построения системного бизнеса;

– экспаты ведут подготовку кадрового резерва компании: обучение российского персонала зарубежным технологиям;

– иностранные специалисты умеют более эффективно выстроить отношения с зарубежными партнерами, что очень важно при выходе компании на зарубежные рынки.

На сегодняшний день наиболее рациональным является привлечение экспата только в тех случаях, когда для выполнения определенной задачи невозможно найти менеджера соответствующего уровня среди отечественных специалистов. Поэтому при выборе иностранного специалиста нынешние работодатели руководствуются понятием его эффективности в бизнесе. Со стороны иностранцев также изменилось отношение к работе в России – им интересно работать с новым поколением российских менеджеров, которые являются умными, знающими сотрудниками, говорящими на нескольких языках, с которыми можно вести нормальный бизнес и у которых можно многому научиться.

Кроме того, за последние два-три года образовался еще один парадокс: российские суперпрофессиональные специалисты часто отличаются завышенными зарплатными ожиданиями. Эта тенденция привела к тому, что многие западные компании вместо россиян стали привлекать специалистов из Восточной Европы – Болгарии, Румынии, Польши и других стран, которые согласны работать за меньшую зарплату.

На сегодня основная задача западных специалистов на российском рынке – максимально приблизить бизнес к мировому уровню, обеспечить внедрение международных стандартов качества и систем управления.

Однако не все сотрудники положительно относятся к появлению экспата в организации. Одним из негативных факторов является высокий размер заработной платы, поскольку были случаи, когда затраты на экспата оказывались неоправданными. Обычно это происходило в ситуации, когда российская

компания нанимала экспата с целью в корне изменить все внутренние процессы. Как правило, с приходом одного-двух экспатов проблемы не решались, здесь были необходимы более глобальный взгляд и пересмотр всей системы действия компании.

### 3. Особенности управления иностранным персоналом

Достаточно распространенной проблемой для экспатов, приезжающих в Россию, является культурная адаптация. Ответственность за интеграцию новых сотрудников берут на себя компании. Существуют примеры, когда компания устраивает экскурсии по достопримечательностям города, знакомит иностранца с культурным наследием России. Считается, что знание экспатом культуры страны, где ему предстоит работать, является одним из слагаемых успеха бизнеса. Помимо культурных тренингов, для помощи в адаптации иностранного сотрудника в России организациями организуются курсы русского языка. Главной целью данного мероприятия является помощь экспату в коммуникации не столько с коллегами на работе (как правило, язык компании – английский), сколько в использовании языка в обычной жизни.

Различия в менталитете, образе жизни, отношении к людям приводят к довольно разным ситуациям, обусловленным человеческим фактором, и экспату приходится быстро реагировать на изменения. Вот почему для иностранцев, работающих в России, очень важна высокая обучаемость, внимательность и умение приспосабливаться. Менталитет и культуры разных стран неодинаковы, что может помешать плодотворному сотрудничеству руководителя-иностранца с его подчиненными. Были случаи, когда экспаты не выдерживали и возвращались к себе на родину. Но в то же время терпимость, уважение, интерес к представителям другой культуры помогают экспату строить эффективную модель управления и передавать свой опыт российским сотрудникам.

Больше всего проблем в понима-

нии экспатом российских сотрудников возникает из-за различия именно в менталитете. Иностранец совсем по-другому относится к своим подчиненным, нежели русские руководители. Например, у нас в стране высшее руководство старается держать дистанцию между собой и подчиненными, и вследствие этого сотрудники воспринимают руководителей как совершенно других людей, приказы которых в большей части не обсуждаются, а подлежат исполнению. На Западе начальника от менеджера отличается количество подчиненных, а большая степень ответственности. У экспата отсутствует большая дистанция между руководителем и подчиненным и преобладает уважительное отношение к каждому сотруднику компании.

Например, у руководителя российского представительства компании ИКЕА нет собственного кабинета, руководитель работает вместе с остальными сотрудниками. У других экспатов кабинет всегда открыт, и сам руководитель доступен для любого сотрудника, чтобы выслушать и вникнуть в его проблему. В то время как у российских руководителей есть секретари, которые не пропускают к ним всех желающих.

Своеобразны и стили общения экспатов с сотрудниками. Например, начальник-американец общается со своими подчиненными на «ты», по имени, независимо от должности и статуса. Американцы очень активны, к сотрудникам обращаются вежливо и часто улыбаются. Честно оценивают их и повышают в должности, если те того заслуживают; очень щепетильно относятся к коллегам женского пола. К минусам руководителей-американцев можно отнести то, что они не хотят вникать в культуру и обычаи другой страны.

Немецкие руководители общаются с сотрудниками на «вы», любят порядок, педантичны. Личному общению немцы предпочитают деловое. Немецкий руководитель приветствует самостоятельность сотрудников, но не любит, когда его отвлекают по мелким вопросам, и стремится в целом контролировать ситуацию. Немецкий стиль управления меньше сосредоточен

на личностях, и работа ведется в небольших группах. Очень ценным качеством немецкого руководителя является уважительное отношение к сотрудникам и предельная честность: немцы очень ответственно относятся к словам. Стараются не акцентировать внимание на промахах и недостатках подчиненных, даже в самых щепетильных ситуациях.

Во Франции руководители по утрам здороваются за руку с каждым сотрудником, начиная с самого младшего по должности. У финнов практикуется завтрак с руководством, когда начальник приглашает сотрудников разного возраста, статуса и должности, чтобы узнать мнения по интересующей руководителя проблеме.

Британские руководители очень корректны и благосклонны в отношении сотрудников и охотно делятся опытом. Очень пунктуальны и недоброжелательно относятся к сотрудникам, которые не выполняют эти правила.

Руководитель-иностранец будет приветствовать амбициозных сотрудников, стремящихся узнавать новое и развиваться. В России же понятие «амбиции» имеет несколько иной смысл и воспринимается больше как негативное явление. Также иностранцы не любят смешивать личную жизнь и деловые отношения. Иностранцы очень тактичны и вежливы и не будут активно интересоваться личными делами сотрудников, так как это приватная область.

### 4. Положительные и отрицательные стороны привлечения высококвалифицированных иностранных сотрудников

Для работодателя в привлечении сотрудника экспата есть свои плюсы и минусы.

К несомненным плюсам можно отнести:

**Новые технологии.** В некоторых компаниях (в основном транснациональных) время привнесения западных технологий уже прошло, в других только начинается. Бизнес активно развивается, появляются и

развиваются новые технологии и в этих условиях возникает серьезная потребность в иностранных специалистах, уже овладевших определенной технологией.

**Передача опыта.** Напрямую вытекает из первого пункта. Если иностранцы владеют новыми технологиями, то они могут передавать их российским специалистам, то есть подготавливать кадровый резерв.

**Имиджевая составляющая.** Наличие сотрудников-иностранцев повышает престиж компании в бизнес-сообществе.

**Переговоры с иностранными партнерами** лучше удаются экспатам, играет на руку роль «своего», а это очень важно для выхода компании на международный рынок.

**Экспаты являются носителями западной культуры** и западной системы управления. Но плюсом это будет являться только в том случае, если у компании есть желание выходить на международный рынок. В противном случае, это может сыграть в минус, так как западная система управления плохо ложится на Российский менталитет.

Минусы привлечения сотрудников-экспатов:

**Затраты.** К сожалению, сотрудник-экспат обойдется компании на порядок дороже, чем аналогичный Российский специалист. Во-первых, для того, чтобы «переманить» сотрудника, работодателю необходимо предложить ему зарплату больше той, что он получает на старом месте работы. Помимо этого, компания обеспечивает экспату оплату жилья, автомобиля, транспортные расходы в свою страну и обратно, а если специалист приезжает с семьей, то оплату детских дошкольных и школьных учреждений, обеспечение жены. Также необходимо оплачивать услуги по оформлению разрешительных документов, регистрации и т.п.

**Сложности, связанные с оформлением экспата в компанию.** Для того чтобы принять иностранного специалиста, работодателю понадобится не один месяц: требуется оформить квоту, получить разрешения на компанию и иностранного специалиста, оформить

приглашение. Вполне вероятно, что компании потребуется дополнительная штатная единица, которая будет заниматься оформлением всей документации по экспату.

**Менталитет.** Большинство иностранных топ-менеджеров не знают русского языка и не знакомы с российской культурой. Как следствие – возникающие трудности в применении правильных бизнес-моделей, да и вообще в коммуникациях на работе.

Работодатель, принявший решение о найме сотрудника-экспата должен начать процесс за год до предполагаемого выхода сотрудника.

Первый этап – получение квоты. В заявке на получение квоты четко прописывается страна, уровень образования и опыт работы иностранного специалиста, поэтому на данном этапе работодателю необходимо определиться из какой страны должен быть будущий сотрудник и каким опытом обладать. Оформление заявки на квоту следующего года происходит с января по май ежегодно. То есть, в 2014 году нанять иностранного специалиста уже невозможно, а чтобы пригласить специалиста на 2015 год, работодателю необходимо подать документы до середины второго квартала 2014 года.

Квота на выдачу иностранным гражданам приглашений на въезд в Российскую Федерацию в целях осуществления трудовой деятельности утверждается Правительством Российской Федерации ежегодно. Таким образом, в запросе на квоту могут и отказать. Если же заявку на квоту удовлетворили, то вторым этапом будет оформление и получение разрешения на привлечение иностранного специалиста в компанию. На данном этапе важно аргументировано обосновать, зачем предприятию нужен иностранный специалист.

Третий этап – оформление и получение разрешения на работу иностранного гражданина.

Четвертый этап – оформление и получение приглашения на иностранного сотрудника. После получения приглашения, работодателю

необходимо выслать его будущему сотруднику. Приглашение будет являться основанием для въезда в Россию на работу.

По приезду иностранного специалиста работодателю необходимо оформить его регистрацию по месту пребывания в УФМС. Документы на регистрацию необходимо подать в течение трех календарных дней.

Далее предстоит оформление на работу. Работодателю необходимо оформить приказ. Если специалист ранее не работал в России, работодателю необходимо завести ему трудовую книжку Российского образца.

В-третьих, после оформления данного специалиста на работу, работодатель обязан зарегистрировать его в ИФНС и в фонде занятости населения. Регистрацию необходимо пройти в течение 10 календарных дней с момента прибытия иностранного гражданина.

В-четвертых, после прибытия в Россию зарубежный специалист должен получить оригинал разрешения на работу иностранного гражданина, который выдается на основании результатов анализов, поэтому об этом стоит позаботиться заранее.

Учитывая потребность бизнеса в иностранных высококвалифицированных специалистах, на законодательном уровне созданы более благоприятные условия для оформления экспатов. В данном случае работодатель сам определяет уровень образования, квалификации сотрудника, однако единственным требованием является высокий уровень заработной платы.

Важным этапом будет подготовка коллектива к принятию экспата. Во-первых, далеко не всем сотрудникам может быть понятно, почему на ведущую должность приглашается экспат, во-вторых, к сожалению, у многих наших сограждан встречаются стереотипы в отношении иностранцев. Если такие настроения имеют место быть, то работодателю необходимо выявить их до приезда иностранного специалиста, а выявив, – нейтрализовать.

Несмотря на то, что Российский работодатель неохотно идет на обучение иностранных специалистов, экспат получает хороший опыт работы в иностранной компании. Таким образом, отработав в Российской компании хотя бы год, иностранный специалист, может с гордостью вписать этот пункт в резюме и рассчитывать на большую заработную плату у следующего работодателя. С этой точки зрения работу в России для иностранного специалиста можно рассматривать как долгий тренинг с полным погружением.

В июне 2013 года HSBC опубликовал еще одно исследование, из которого выяснилось, что в России экспаты получают самые высокие в мире заработные платы. Согласно данным банка, наибольшее число иностранных специалистов, зарабатывающих более 250 тысяч долларов в год, то есть свыше 21 тысячи долларов в месяц, проживает именно в России.

В случае, если у работодателя есть потребность в экспате, но не определен кандидат можно использовать различные варианты.

Вариант 1. Обратиться напрямую в кадровое агентство той страны, из которой работодатель намерен взять сотрудника. Сложности в таком случае могут возникнуть в связи с дорогими **переговорами, сложными** коммуникациями, длительном оформлении документов.

Вариант 2. Обратиться в филиал международного кадрового агентства. В этом случае подписывается договор на поиск специалиста, **определяются требования** к буду-

щему сотруднику. Сотрудниками кадрового агентства направляется заявка в офис **той страны, откуда** нужен кандидат. Все вопросы по взаимодействию и этапам работы решаются со специалистом в городе, куда приглашается экспат.

Вариант 3. Разместить заявку на поиск высококвалифицированного иностранного сотрудника в Управлении Федеральной Миграционной службы и Центре занятости.

Какой бы вариант не выбирает работодатель, стоимость подбора иностранного специалиста **будет на порядок** выше стоимости отечественного.

### 5. Заключение

Перед принятием решения о привлечении сотрудника-экспата, работодателю стоит просчитать все выгоды и риски этого найма. Адаптация экспата в компании происходит сложнее, чем отечественного специалиста и это естественно, к переходу в новую компанию прибавляется и переезд в другую страну, а это зачастую совершенно другой социо-культурный климат. Поэтому в план адаптации сотрудника-экспата должно входить не только знакомство с корпоративной культурой. Кто-то в компании должен взять на себя ответственность за адаптацию иностранца к реалиям Российской действительности.

Для Российского работодателя в отношениях с экспатами самое главное вовремя понять, что настал момент, когда можно обойтись своими силами. Работа экспата носит проектный характер, поэтому по окончании проекта он должен уйти,

освободив место для подросших и перспективных Российских специалистов.

### Литература

1. Федеральный закон от 25 июля 2002 года №115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» (в ред. Федерального закона от 5 мая 2014 года №127-ФЗ)

2. Васильев В.Л./ Юридическая психология: учебник 6-е изд., 2009

3. Соколова М.И. Управление человеческими ресурсами: учебник / М. И. Соколова, А. Г. Дементьева; МГИМО (У) МИД РФ. – М.: ПРОСПЕКТ, 2005

4. [http://www.businessvoc.ru/bv/TermWin.asp?theme=&word\\_id=28292](http://www.businessvoc.ru/bv/TermWin.asp?theme=&word_id=28292)

5. <http://hr-portal.ru/article/ekspaty-v-rossii>

6. <http://www.audit-it.ru/news/personnel/170089.html>

### References

1. Federal statute dated July, 25, 2002 N115-FZ “Legal status of foreign citizens in the Russian Federation” (in edition of the Federal statute dated on May, 5, 2014 N127-FZ)

2. Vasilev V.L. Law psychology: Course book, 6<sup>th</sup> edition, 2009

3. Sokolova M.I. Human resources management: Course book/ M.I. Sokolova, A.G. Dementeva; MGIMO, 2005

4. [http://www.businessvoc.ru/bv/TermWin.asp?theme=&word\\_id=28292](http://www.businessvoc.ru/bv/TermWin.asp?theme=&word_id=28292)

5. <http://hr-portal.ru/article/ekspaty-v-rossii>

6. <http://www.audit-it.ru/news/personnel/170089.html>