

# НОВЫЕ РОЛИ В НОВОЙ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ЖАНРА СОБЕСЕДОВАНИЯ)

*С глубоким уважением к Юрию Дерениковичу Апресяну,  
роль которого в современной лингвистической науке  
невозможно переоценить*

## 1. Введение

Процесс перехода от плановой к рыночной экономике<sup>1</sup> в России проходит на фоне всемирной глобализации, в связи с которой заимствованные инструменты менеджмента, принятые в рыночной экономике, сами подвергаются изменениям (ср. [Mikl-Horke 2004: 98, 117]). Данные трансформации касаются как реальности экономической жизни, так и отношения деятелей экономики к инновациям, что в свою очередь приводит к гетерогенной ситуации, объединяющей различные новые и традиционные формы совершения экономической деятельности. Весь этот процесс отражается в различных связанных с экономикой областях, таких как реклама, паблик рилейшнз, веб-страницы фирм и многие другие. В данной статье рассматривается процесс приема на работу.

Процесс приема на работу включает в себя несколько этапов, из которых некоторые могут опускаться: объявление вакансии, заявка на вакансию, написание резюме, заполнение анкеты, тестирование, Assessment центр (отборочный центр), личное собеседование. В фокусе данного исследования находятся собеседования, которые вполне обосновано считаются одним из наиболее затратных по времени действий в работе с персоналом [Ходжсон 2006: 7]. По проведению интервью при найме на работу существует богатая литература с рекомендациями как для работодателей, так и для соискателей работы. Согласно этим руководствам, менеджеры по персоналу должны задавать целый ряд определенных вопросов. Зарецкая (см. [Зарецкая 2002: 251—274]) рекомендует 21 универсальный вопрос и 4 дополнительных вопроса для меняющих место работы и дополнительно приводит список тем, которые по закону не должны обсуждаться, но, как она считает, «наверное, обсуждаются». Соискателям же рекомендуется создать о себе как можно более благоприятное впечатление. «Основная цель: Сформировать о себе с самого начала по-

---

<sup>1</sup> Экономисты считают, что Россия прошла процесс трансформации от плановой до рыночной экономики на 56% (ср. [Springer 2007: 278]).

ложительное впечатление!» [Зарецкая 2002: 261]. Самый исчерпывающий материал — 100 вопросов и образцовых ответов — в переведенной с английского книге «Блестящие ответы на трудные вопросы при приеме на работу» [Ходжсон 2006]. Вариации этих ответов в книгах русских авторов, ср., например, [Анисимова, Гимпельсон 2007], [Иванов, Шустерман 2006] и др.

По классификации М. В. Китайгородской и Н. Н. Розановой [Китайгородская, Розанова 1999], жанр собеседования можно отнести к нефатическому, диалогическому общению в сфере деловых отношений. Как показывает анализ собеседований, в них, тем не менее, присутствует достаточно сильная доля фатической коммуникации, ибо соискатель интересуется работодателя не только как профессионал, но и как человек: «*Нужно понять его личность: неадекватность в личностном плане сразу исключает претендента*»<sup>2</sup>. Собеседования характеризует особая интенциональность: найти самого квалифицированного сотрудника, с одной стороны, и получить привлекательное место работы, с другой, — что несет отпечаток идеологии рыночной экономики<sup>3</sup>. Самопрезентация включает элементы нарративного интервью, в котором интервьюируемый инсценирует презентацию с целью показа «самого лучшего Я». Проблема управления впечатлением о себе впервые рассматривалась американским социологом Э. Гофманом [Goffman 1971] и характеризуется тремя установками: 1) образ Я — представление индивида о самом себе, 2) самооценка — аффективная оценка этого представления и 3) потенциальная поведенческая реакция (ср. [Некрасова, Некрасова 2007]). Для получения места работы нужны отличные деловые и личные качества и способности, но во многих культурах красочная самопрезентация считается в некоторой степени неприличной<sup>4</sup>. Неприличие смягчается тем, что самопрезентация в ситуации собеседования происходит не по инициативе говорящего, а является требуемой реакцией на побуждение интервьюера. Таким образом, она теряет часть неловкости, но, как показывают анализы собеседований и интервью с экспертами, определенная доля неловкости остается, хотя бы у части соискателей.

Данная статья базируется на материалах, собранных в первом полугодии 2008 г.: записи 18 собеседований, проведенных на фирмах и в кадровых агентствах в Москве и другом большом городе РФ (в дальнейшем С.), и 23 интервью с менеджерами по персоналу, представителями кадровых агентств и директорами (в дальнейшем: интервью с экспертами). Интервью с экспертами были записаны в различных компаниях и предприятиях в Москве (10) и городе С. (13). На основе анализа содержания этих интервью были созданы анкеты для работодателей и соискателей. На данный момент имеется 49 анкет, заполненных экспертами, которые вы-

<sup>2</sup> Цитата из интервью, проведенного в 2008 г. с менеджером по персоналу (в дальнейшем ТЯ) большой международной компании в Москве.

<sup>3</sup> Ср. аналогичное прагматическое описание языковой личности госслужащего в [Панова 2006].

<sup>4</sup> Ср. толкования глаголов *хвалиться*, *гордиться* и синонимов в [Апресян 2004: 230—234, 1233—1237].

бирают персонал, и 50 анкет, заполненных соискателями, которые нашли работу после собеседования. Анкетированные работают в разных местах РФ: Москва, Московская область, Кемерово, Омск, Казань, Новосибирск, Нижний Новгород, Калуга, Ростов-на-Дону, Ставрополь, Тула<sup>5</sup>. И хотя для количественного анализа этих данных пока еще недостаточно, их можно вполне использовать для определения тенденций развития в выбранной области.

В фокусе нашего внимания находятся как уровень речевой практики на собеседованиях, так и уровень мнений и оценок, отраженных в вопросниках и интервью. Гипотеза, что между уровнями речевой практики и ее оценки существуют большие различия, не оправдалась: в тех случаях, когда после интервью с экспертом предоставлялась возможность присутствовать на собеседовании, отмечалось намного больше сходств, чем различий.

Прагматическая компетенция для успешного участия в конкретной коммуникативной ситуации базируется на стабильном понятии ролей участников (Кто с кем общается?), на уверенности в адекватных для данной ситуации темах (О чем общаются?) и на уверенности в подходящих формулировках и стилистических регистрах (Как, на каком регистре — формальном, менее формальном, фамильярном общаются?). Для ситуации собеседования эти вопросы пока не решены: для участников еще не существует устоявшейся нормы — ни на уровне ролей, ни на уровне тем, ни на уровне стиля. Это существенно осложняет успешную коммуникацию в данной ситуации. Так, например, это прокомментировал Андрей Подпорин, управляющий компании KRAFTTEK: «Разумеется, хочется, чтобы собеседование, раз уж дело дошло до этой стадии, было больше беседой и полезным общением для обеих сторон, а не следственным мероприятием или школой притворства» [Подпорин 2009].

В дальнейшем мы будем рассматривать новые роли, в первую очередь роль работодателя или рекрутера. Анализ отражает, как эта роль воспринимается ее исполнителями, и охватывает первое полугодие 2008 г.

## 2. Новые социальные роли

В советское время прием на работу осуществлялся по принципу распределения. Если претендент на работу имел хорошие связи, то ему кто-то «помогал» получить лучшее место. По идеологии же рыночной экономики личные связи «кто-то делает что-то для кого-то» превратились в деловые отношения, где все зависит от конкретных деловых качеств и достижений (*Leistung*) обеих сторон. На практике это не всегда так, причем не только в России, но и в странах западной Европы и в Америке, где, несмотря на формальные и установленные законом правила приема на работу, сотрудники часто выбираются по личным контактам и рекомендациям.

---

<sup>5</sup> Выражаю глубокую благодарность Елене Петровне Буториной, которая оказала мне большую помощь при распространении и сборе анкет.

Несмотря на то, что в России еще существуют традиционные формы «распределения» рабочих мест, широко применяются и новые практики рекрутинга, причем не только в международных компаниях. В фокусе данной статьи находится ролевое распределение участников ситуации собеседования: с одной стороны, профессионал (менеджер по кадрам, директор предприятия, профессиональный рекрутер), с другой стороны, соискатель работы. Как правило, у участников имеется явно выраженное разделение власти: вся власть находится у работодателя. Тем не менее в актуальных условиях в России<sup>6</sup>, где скорее существует рынок работника (а не работодателя), согласно экспертам, это не совсем так, ср.: *HR должен эту работу продать!*<sup>7</sup>

Так как по традиции российские начальники ошибок не делают, известная поговорка «я начальник — ты дурак, ты начальник — я дурак» действует по-прежнему. В новых условиях всем необходимо учиться и перестраиваться, но менеджеры, особенно менеджеры старшего поколения, как правило, считают это ненужным. Это соответствует выводам, сделанным М.В. Колтуновой [Колтунова 2005: 7]: «Любой американец считает обучение речевым формам общения не только полезным, но и престижным. У нас часто можно еще услышать недоуменные вопросы обучающихся: “Зачем нам учиться? Говорить-то мы умеем”». По данным опрошенных, 59% опрошенных менеджеров пишут, что готовились специально к собеседованию: 41% — читая специальную литературу, 18% — участвуя в специальном тренинге. А из соискателей специально готовились только 29%: 13% читали специальную литературу и 16% посещали тренинг.

Динамику процесса изменений очень удачно описала СК, менеджер по персоналу большой российской компании (40000 сотрудников), основанной еще в советское время в городе С.<sup>8</sup>:

*Раньше не было такой системы/ это мы её завели/ вот новая команда// Раньше принималось конечно по-другому// Кто-то позвонил/ сказал там вот/ у него там сын учится/ и так далее// Вот мы это всё дело поломали/ нажили себе массу/ недоброжелателей (смеётся)// Ну естественно/ \... \// Но/ у нас очень прогрессивный руководитель/ и только он/ поддерживает/ и поэтому мы сдерживаем вот этот вал// Потому что звонки идут/ и с администрации/ и там/ э-э/ с милиции/ откуда только не идут/ и на него шли эти звонки особенно/ а потом когда народ понял что/ нет/ здесь не так/ что нужно просто прийти/ принести свои документы/ написать резюме/ и поучаствовать в конкурсе// И/ это даёт возможность поступить на работу/ а не звонок/ там/ я не знаю/ замглавы администрации// \... \*<sup>9</sup>

<sup>6</sup> Имеется в виду первое полугодие 2008 г., когда проводились записи интервью и собеседований. После кризиса, начавшего осенью 2008 г., ситуация изменилась.

<sup>7</sup> Цитаты из интервью и собеседований отмечены курсивом.

<sup>8</sup> При письменной передаче устной речи здесь используется нотация, разработанная в исследованиях по русской разговорной речи (см. [PPP 1978: 17 и след.]).

<sup>9</sup> Так как в фокусе нашего внимания — содержание реплик интервьюируемых, то в цитатах из интервью реактивные реплики интервьюера типа *угу*, *да* опускаются. Троекотие

В дальнейшем она прочитала такое письмо, опуская имена, и резюмировала:

*То есть/ раньше таких писем/ и всяких э-э-э/ как бы/ э-э-э/ потуг/ было очень много// Поток был бумага// сейчас это вот/ редко// Но бывает ещё//*

Чтобы показать, как эта комплексная ситуация отражается в речевой практике и на мета-уровне мнений и оценок, мы представим здесь менеджеров по персоналу, профессиональных рекрутеров, директоров и других работодателей, ведущих собеседования, и распределим их на три условные группы: «традиционалисты», которые отвергают все инновации, «западники-адоптеры», которые полностью заимствуют новые методы менеджмента, и «интеграторы», которые интегрируют новые формы менеджмента в существующую культуру и традицию.

## 2.1. Традиционалисты

В интервью с экспертами лучше всего позицию традиционалиста воплощает 58-летний директор преуспевающей мебельной фабрики в городе С. (в дальнейшем ВК). Фабрику он основал сам в 1992 г., и на данный момент у него работает 50 сотрудников. ВК глубоко уверен в том, что все новые формы менеджмента — это только американская мода, которая России не нужна:

*Тот кто это [книги про менеджмент] читает/ он дурак// {...} В России [американская модель менеджмента] не будет работать// В России работать не будет// Никогда// Не будет// Нас тогда заменить надо/ русских// Понимаете/ нас надо русских заменить// А это невозможно// ВК уверен, что инструменты менеджмента не совместимы с русским менталитетом: И вот эти вот менеджмент... менеджментские насаждения/ они будут разбиты о нашу ментальность/ однозначно// {...} Мы введём свои тёплые отношения/ дружеские/ которые никак не вписываются в те процессы, которые прописаны... людям...*

Далее ВК приводит пример из своего опыта:

*Зарплату же не увеличивают// А хочется же больше! Каким методом? В единицу времени можно заработать больше/ если делать меньше// Делает// А по-дружески это всё прикрывается... (смеется) Вот в чём дружба// Перетусовали// Некоторое время работает/ {...} Русские так устроены/ уверяю вас... Поэтому регламентировать их нереально//*

Собеседования для ВК только пустые слова:

*Поверьте мне/ из моей практики/ словам... слова это всего лишь слова// Марш в бой и докажи... прояви себя в бою! Через две недели увидим// Слова никого не интересуют// Мне нужны результаты//<sup>10</sup> Своими сотрудниками ВК хочет иметь женатых мужчин с детьми: Он должен работать и обеспечивать всё возрастающие потреб-*

в квадратных скобках указывает на опущение реплик, не существенных для данного обсуждения.

<sup>10</sup> Само собой разумеется, что коммуникативные навыки для производства мебели меньше нужны, чем для маркетинга или продажи.

*ности своей жены// А что ей надо, она ему скажет// И так/ вот такой мужчина нам нужен// Женатый/ с детьми/ и ответственный// Он отвечает перед семьей//*

В Москве мы тоже встретились с представителем этой группы, директором издательского дома, который он сам основал в 1988 г (в дальнейшем ОЛ). У него 15—20 сотрудников, и он также считает собеседования не особенно важными, а предпочитает опираться на опыт работы в данной области. Тем не менее ОЛ проводит собеседования, но очень не любит, когда соискатели слишком хвалят себя: *Когда говорят я умею то и се/, для меня все//* При этом ОЛ полностью полагается на свою интуицию:

*Я интуитивно понимаю, что они вписываются вот в эту... они могут быть адаптированы вот/ к этому/ Но это не... невозможно/ это объяснить невозможно// Нравятся/ это как с любовью/ нравятся и нравятся/ ну чем нравятся/ не нравятся... (...) трудно очень объяснить/ почему нравятся / почему не нравятся// Иногда смотрите какой не красивый человек/ а какой он симпатичный// Так же бывает и ... и какой он не красивый/ но какой он приятный/*

Таким образом, мы видим, что традиционалисты ожидают соблюдения характерного для русской культуры прагматического постулата скромности. В корпусе они представлены руководителями старшего поколения (1950 и 1939 г. рождения), основавшими свои предприятия во время и после перестройки, в 1988 и 1992 гг. Тем не менее это не означает, что все представители данного поколения относятся к традиционалистам.

## 2.2. Западники-адоптеры

В отличие от предыдущей группы, высказывания представителей «западников-адоптеров» звучат так, как будто они находятся среди менеджеров по персоналу в западных странах. Примером может служить ТЯ, 45-летняя женщина, директор отдела кадров большой международной компании в Москве. Она полностью освоила западный стиль менеджмента и глубоко убеждена в его правильности:

*Это позитив синкинг/ да это вот это позитивное мышление// Это очень плохо/ хотя кажется это так просто/ но это на самом деле очень сложно// Имея то что... имея способность людей мотивировать с позитивной стороны компания может достичь колоссальных результатов// Это один из самых сильных факторов на мой взгляд// И вот эта элементарная вещь не очень понятна/ и вернее они ее понимают но не все могут это принять// У нас просто очень так сказать я говорю поскольку э-э руководитель компании да швейцарец/ человек европеец который совершенно по личностным характеристикам очень позитивен и он зара... заряжает нас да вот этим всем//<sup>11</sup>*

Собеседования ТЯ ведет по западному образцу, и, несмотря на то, что нам не представилась возможность присутствовать на таком собеседовании можно исходить из того, что собеседования она проводит так, как их описывает:

<sup>11</sup> Все 700 сотрудников компании — россияне.

... конечно, если человек пришел на собеседование/ мы занимаемся с человеком/ мы беседуем с ним/

RR: И какие темы вы там...

ТЯ: да/ мы не можем с ним беседовать пять минут/ да/ человек потратил время/ мы должны ему уделить... даже знаете бывает порой понимание что вот ты начинаешь беседовать через минуту понятно что он уже нам не нужен/ но мы не можем показать это/ Нам нужно красиво выйти из этой беседы/ чтобы он этого не почувствовал//

RR: И как это делается?

ТЯ: Ну так вот это в соответствии с... это уже с уровнем профессионализма/ да/ понятно что мы его конечно выслушаем// Э-э безусловно наша задача/ у нас есть требования/ у нас существуют всяческие форматы корпоративных политик где если линейный менеджмент открывает позицию она у нас... она нам нужна/ он должен формализовать (пауза) что это за человек/ какими компетенциями он должен обладать да/ какие задачи и так далее/ то есть мы имеем некий заказ... четко формализованный... по которому мы начинаем работать/ и мы и агентство которое мы привлекаем//

Безусловно, ТЯ не задает политически некорректных вопросов о личной и семейной жизни соискателей или об их состоянии здоровья. В течение нашего интервью, которое продолжалось час и десять минут, ТЯ 12 раз упоминала идею «позитив синкинг». Она знает, что в России все еще существуют компании с авторитарным руководством, но убеждена, что новый тип руководителя пользуется бóльшим уважением, и в конечном итоге такой руководитель добивается лучших результатов для компании, чем руководитель агрессивный, авторитарный:

*Поэтому мне кажется более бесприоритетный вариант/ и более менее рисковый/ это как раз создавать условия комфортности для человека зону комфортности/ где его не унижают// Если его не унижают значит ему будет хорошо да/ и его уважают к нему прислушиваются/ то есть вот если компания идет по этому пути то она в общем правильная компания// Если компания идет по другому пути... э-э у меня большие сомнения//*

Новые инструменты менеджмента используются не только в международных компаниях в Москве, но и в сугубо российских, например в телевизионной компании в городе С. с 200 сотрудниками. Представим роль западника-адаптера из перспективы сотрудницы, которая прошла собеседование. Молодая сотрудница (32 года) этой компании (ОМ), которая занимается продвижением корпоративных услуг, любит свою работу, тем не менее, жаловалась на некоторые формы менеджмента. Она несколько удивлена речевыми модулями, которые нужно употреблять, а также дресс-кодом:

*Вот дресс-код у нас действует четыре дня в неделю/ понедельник-среда... понедельник-вторник-среда-четверг/ а пятница считается свободным днем/ то есть в пятницу человек может одеваться так как ему хочется/ джинсы... там например да... там какие-то...*

Кроме того, она жалуется на необходимость перехода в другой отдел, после того как члены коллектива привыкают друг к другу, и, как следствие, между ними снижается конкуренция. На собеседовании ей особенно неприятен был вопрос о собственных слабостях:

*Ну вот... в эту... при устройстве на работу в эту компанию наверное нет/ а вообще так вот в целом/ ну конечно там когда просят назвать там... «недостатки назовите свои»... потому что конечно (смеется) с одной стороны понимаешь что есть недостатки/ с другой стороны надо же их как-то озвучить/ так чтобы они не сильно повлияли на профессию/ да/ чтоб в общем-то они были/ но... не показали тебя с плохой стороны как-то там...*

РР: *Да/ и как вы решили эту сложную проблему?*

ОМ: *Ну можно например... чего-нибудь сказать что вот я там опаздываю все время/ то есть надо какие-то/ да/ там черты присущие/ но чтобы вот на... профессию они как бы не влияли... то есть так...*

Дальше обсуждался вопрос, мешает ли опоздание работе, и ОМ подтвердила, что нет. Она сознательно готовится к собеседованиям и очень хорошо объясняет трудность подавать себя спонтанно, но не наивно:

*Ну да/ да/ вот какие-то такие вот психологические моменты/ ну да... думаешь конечно... там... преимущества/ недостатки/ особенно если получа... получалось так что/ ну к примеру что/ уходишь там из какой-то компании там не по своей воле/ или... даж... даже если и по своей... по своей/ все равно нужно придумать какое-то такое объяснение/ которое с одной стороны будет правдоподобным/ а с другой стороны/ не то что вот там «все плохие/ мне все надоели/ я ушел из той компании»... ну... вот чтоб так не выглядеть плохо/ то есть вот такие моменты/ да/ я когда иду на собеседование я их продумываю// Почему меня не устраивала там зарплата/ почему я решила поменять работу/ там какие-то наверное рассм... продумывают жизненные тоже там приоритеты/ ценности там/ планы на ближайшие три года/ на ближайшие пять лет/ опять же... планы... которые были бы интересны работодателю/ потому что если я скажу/ что я хочу там в ближайший год выйти замуж/ то меня могут просто не взять/ ну к примеру скажут: «У-у... эта девушка на семью и на ребенка ориентирована/ год поработает и все»... то есть... Они конечно может быть и есть/ но работодателю это скажем так они ну... не интересны наверное...*

Приведенные примеры работодателя и (бывшего) соискателя показывают, что от соискателей и подчиненных сотрудников полное заимствование новых моделей проведения собеседований и работы с персоналом требуют особенно больших усилий.

### 2.3. Интеграторы

Промежуточная позиция группы интеграторов заключается в сочетании инновации и традиции и обещает больше успеха, чем экстремальные позиции. Модификаторы или интеграторы умеют сочетать лучшее из русской традиции с элементами новой рыночной экономической практики. Таким образом им удастся сохра-



нить свое культурное самоуважение. Принятая еще в 1997 г. национальная программа «Российская деловая культура» является попыткой такой интеграции на государственном уровне, хотя широкого ее распространения среди российских предпринимателей пока не наблюдается<sup>12</sup>.

Группу интеграторов может представить уже упомянутая ранее СК, директор отдела кадров большого, основанного в 1967 г., предприятия в городе С. СК не просто задает предписанные учебниками вопросы типа: *Скажите/ что для вас важнее на рабочем месте/ возможность карьерного роста/ хорошие отношения в коллективе/ хорошая зарплата ну или может быть что-то другое?* — а помогает претендентам при затруднениях, подбадривая: *Вы не бойтесь, рассказывайте*, и не ожидает от них «идеальных ответов». Она интегрирует большое количество советских традиций в свою деятельность директора по персоналу: например, когда я в мае 2008 г. была у нее на предприятии, она организовала превентивный семинар о наркотиках и в воскресенье большой праздник для детей не только сотрудников предприятия, но и всего города. На предприятии есть кружки самодеятельности: театр, танцы, живопись, музыка, поэзия и другие. Таким образом достигается идентификация города с предприятием и эффективно повышается мотивация сотрудников.

Другой пример интегративного подхода к менеджменту — директор рекламной компании (Э.), который хочет открыть филиал в другом городе и для этой задачи ищет директора. Среди многих спонтанных вопросов он задавал и один «из учебника»: *Почему из 9 кандидатов я должен выбрать именно Вас?* Ответ на вопрос, почему он это спрашивает, хотя это не совсем вписывается в ход интервью, был еще одним доказательством быстрого темпа изменений и динамичного развития российского мира бизнеса: Э. указывал на то, что нужно действовать быстро, чтобы быть первым. Э. не готовился к беседам основательно из-за отсутствия времени, но у своего друга услышал этот вопрос:

*Я присутствовал при / пяти шести наверное собеседованиях/ вёл мой знакомый товарищ/ взрослый человек у которого три четыре бизнеса/ там очень много нахватался просто/ и всё/ в тех рамках в которых я могу себе позволить / он немножко жёстче ведёт/ Да/ он спрашивает продай мне себя/ у него любимый вопрос/ продай мне себя/ Вот// Я пока себе ещё не могу позволить/*

Надо отметить, что отсутствие времени вообще характерно для ситуации собеседования: цитируемый выше директор беседовал с 9 кандидатами максимум от 5 до 20 минут.

---

<sup>12</sup> Ср. написанную на кафедре Славянских языков Венского экономического университета дипломную работу [Levtcheva 2009].

### 3. Заключение

Анализ собеседований и интервью с экспертами показывает, что через 20 лет после начала перестройки в русском деловом дискурсе присутствуют как традиционные формы коммуникации, так и новые формы западного рыночного стиля и понятия ролей. Это приводит к прагматическим ролевым конфликтам между «русскостью» и «рыночным» корпоративным этикетом. Мы увидели, что представители работодателей и рекрутеров весьма разнообразно справляются со своими ролями и очень по-разному оценивают достижения современного бизнес-этикета. Конечно, трудно предсказать дальнейшие тенденции и развитие, но, вероятно, больше всего шансов у интеграторов, которым удастся совместить традицию с инновацией, сохраняя национальные и исторические особенности, дополняя их новаторством и западным опытом.

Р. Ратмайр

Венский экономический университет, Вена, Австрия  
renate.rathmayr@wu.ac.at

### ЛИТЕРАТУРА

- Анисимова, Гимпельсон 2007 — *Анисимова Т. В., Гимпельсон Е. Г.* Речевая компетенция менеджера. М., 2007.
- Апресян 2004 (ред.) — *Апресян Ю. Д.* Новый объяснительный словарь синонимов русского языка. 2-е изд. М.; Вена, 2004.
- Зарецкая 2002 — *Зарецкая Е.* Деловое общение. М., 2002.
- Иванов, Шустерман 2006 — *Иванов М. А., Шустерман Д. М.* Организация как ваш инструмент. М., 2006.
- Китайгородская, Розанова 1999 — *Китайгородская М. В., Розанова Н. Н.* Речь москвичей. М., 1999.
- Колтунова 2005 — *Колтунова М. В.* Деловое общение. Нормы. Риторика. Этикет. 2-е изд. М., 2005.
- Некрасова, Некрасова 2007 — *Некрасова Н. А., Некрасова У. С.* Самопрезентация: Сущность и основные характеристики // *Успехи современного естествознания*. 2007. № 11. [http://www.rae.ru/use/?section=content&op=show\\_article&article\\_id=7778533](http://www.rae.ru/use/?section=content&op=show_article&article_id=7778533) (16.10.2009).
- Национальная программа «Российская деловая культура». 1997. <http://www.tpprf.ru/ru/main/committee/kometik/prog/pr1/> (3.12.2008).
- Панова 2006 — *Панова М. Н.* Языковая личность в административном дискурсе // *Языковая личность: Текст, словарь, образ мира*. Сб. статей. М., 2006. С. 69—75.
- Подпорин 2009 — *Подпорин А.* Собеседование — школа притворства? [clc@clc.su](mailto:clc@clc.su); <http://www.clc.su/article032.htm>; 9.10.2009.
- РРР 1978 — *Русская разговорная речь*. Тексты / Отв. ред. Е. А. Земская, Л. А. Капанадзе. М., 1978.

- 
- Ходгсон 2006 — *Ходгсон С.* Блестящие ответы на трудные вопросы при приеме на работу. М., 2006.
- Goffmann 1971 — *Goffmann E.* Interaktionsrituale. Über Verhalten in direkter Kommunikation. Frankfurt; M.: Suhrkamp, 1971.
- Levtcheva 2009 — *Levtcheva O.* Национальная программа «Российская Деловая Культура». Концепт и реализация. Дипломная Работа на русском языке. Вена: Венский экономический Ун-т, 2009.
- Mikl-Horke 2004 — *Mikl-Horke G.* Globalization, Transformation and the Diffusion of Management Innovations // Journal for East European Management Studies. Vol. 9. 2004. № 2. P. 98—122.
- Springer 2007 — *Springer R.* Marketing für Transformationsmärkte // Sprache und Diskurs in Wirtschaft und Gesellschaft. Interkulturelle Perspektiven / Hgg. von U. Doleschal, E. Hoffmann, T. Reuther. Frankfurt (AM) etc., 2007. S. 269—284.