БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№ 6 (418) 2017

WWW.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы по каталогу "Роспечать" – 71852; 70855; 72805;

Главная тема номера: ПСЕВДОТОПЫ

Дмитрий Жирнов

Псевдотопов роднит умение самопрезентации

Партнёры

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Ноша лидера нелегка...

Трамп из 50 минут презентации министра труда почти все время посвятил критике СМИ. Что бы это значило? Нервный срыв? Рановато... Хитрый ход?..

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 6 (418) 2017 г.

Издается с 1996 г.

Содержание

ПСЕВДОТОПЫ

3 Псевдотопов роднит умение самопрезентации
Дмитрий Жирнов, Bridge2HR

ТРЕНИНГИ

15 В бизнесе нет единственной правильной дороги
Штефан Хэнш, Haensch Business School

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

23 Иностранный для взрослых: Как выучить язык в любом возрасте
Роджер Крез, Ричард Робертс

РЕКРУТМЕНТ

39 Поиск генерального директора — ювелирная работа
Анна Никонорова

ПРАКТИКА БИЗНЕСА

48 Проблемы временного персонала в России
Богдан Нечаенко

ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ

53 Истинные причины увольнения топ-менеджеров
Александра Лыжина

НЕКРОЛОГ

58 Михаил Иванович МАГУРА
Л. М. Раймова, А. Гончаров, В. Л. Харченко
И. А. Бородин, А. Лавринович, О. И. Дранко

Материалы, опубликованные на данном цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

Подписано в печать 06.02.2017 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7

9 785956 300077 >

Объединенная редакция
ИД «Управление персоналом»

Учредитель:
ООО «Журнал «Управление персоналом»
Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати
Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Сергей Пронин, главный эксперт по бизнесу

Александр Лапин, главный эксперт УП по управлению

Эдуард Остроброд, бизнес-эксперт УП

Дмитрий Потапенко, бизнес-эксперт УП

Эксперты
Бергер С., Богданов М., Кобулашвили Н., Конопатов С., Курч А., Лапин А., Мельник И., Молоканов М., Фомин В., Цырлин С., Ятковская К.

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

Дизайн и верстка
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер
(агентство «Корпоративная периодика)
верстка номера Оксана Дегнер

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство
(аккредитованное)
«Вектор-Ч»
8 (495) 542-16-08

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Псевдотопов роднит умение самопрезентации

Псевдотопы, кажется, настолько превзошли себя, что их перестали бояться... Привыкли...

Но настало время выработки технологий — как вычислить псевдотопа, не поручая ему «погубить» компанию.

Дмитрий Жирнов

Bridge2HR

ПСЕВДОТОПЫ — почему именно в среде кадровых агентств возник и нередко применяется этот термин? Кого будем считать таковыми?

— Не секрет, что через руки профессиональных хэдхантеров кадровых агентств проходит в десятки раз больше кандидатов, чем через штатных внутренних эйчаров компаний. Рекрутеры для ускорения процесса подбора разделяют кандидатов по типам и дают им названия. Так появились на свет «дауншифтеры», «хипосы» и, в том числе, «псевдотопы». Таковыми мы считаем тех, кто позиционирует себя как топ, но таковым не является и являться не будет даже после назначения на должность. Вероятно, какое-то время после вступления в должность такого менеджера у владельцев бизнеса будет сохраняться уверенность в правильности выбора лидера: красиво говорит, хорошо держится. Между тем бизнес чахнет. Выявить псевдотопов на этапе подбора — критерий профессионализма агентства.

Если вы просматриваете резюме кандидатов на топ-вакансию, то какой процент из них просто недотягивающие кандидаты (недостаточной квалификации и опыта)?

— Таких бОльшая часть. В резюме можно увидеть хороший карьерный рост, что является необходимым критерием релевантного резюме топа. Но иногда карьерная ступень, на которой сейчас находится кандидат, еще не может дать того управленческого опыта, который ожидает заказчик. Если мы заговорили о терминологии рекрутеров агентств, то этот тип кандидата — «хипос», от английского high potential.

Выбирая лучших и приглашая в офис, кадровое агентство надеется представить заказчику только настоящих топов или можно и просто перспективных?

— Многое зависит от заказчика. На какой стадии развития он ощущает свой бизнес сейчас. Идеальный вариант, это когда кадровое агентство представляет состоявшегося и эффективного управленца, а заказчик в свою очередь готов предоставить ему соответствующий мотивационный пакет и амбициозные задачи. Реальность не всегда оказывается такой.

Почти всегда кадровые агентства, с которыми работал УП, делали акцент на перспективности — мол, он потом раскроется. И оказывались правы. Возможно ли такое с топами?

— Безусловно! Вопрос только в том, готов ли собственник бизнеса принять риски возможных некритичных управленческих ошибок в период вхождения в должность. Если есть в команде сильные эксперты в функциональных областях, то новаторский «незамыленный» взгляд на бизнес молодого перспективного топа,

МЕЖДУ ТЕМ БИЗНЕС ЧАХНЕТ

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

часто кажущийся революционным, будет только полезен.

Псевдотопов можно как-то разделить на типажи и дать отличия?

— Псевдотопов роднит схожесть в умении самопрезентации. При этом они очень расплывчато показывают свои достижения, избегая конкретных цифр. Как правило, это процессники, т.е. в их метапрограмме «процесс-результат» процесс преобладает. Мы условно делим псевдотопов на «Остапов», т.е. страдающих хронической пронырливостью, и «непризнанных гениев», тех, кто уверен в своей исключительности, но рыночные факторы, сотрудники или собственники бизнеса постоянно мешают им стать менеджером года.

Интервью с кандидатами на позиции топов длятся, как правило, долго. Псевдотоп может продержаться сколь угодно долго до раскрытия?

— Одними интервью подбор кандидатов на топовою позицию не ограничивается. Безусловно, эффективным методом является исследование бэкграунда кандидата. Исследуются финансовая и управленческая отчетность компаний за период, когда кандидат руководил ими. Собираются отзывы коллег, партнеров, клиентов. Деятельность в цифрах и фактах говорит гораздо красноречивее любой самопрезентации.

Чем отличается второе... третье... четвертое собеседование на топ-вакансии от первого? Цель? Средства? Итоги?

АКЦИОНЕРАМ ПОКАЗАЛОСЬ, ЧТО ОНИ НАШЛИ «ТОГО САМОГО» МЕНЕДЖЕРА, ЕГО СТАЛИ СТАВИТЬ В ПРИМЕР

— Оценка профессиональных и личностных компетенций кандидата на топовую позицию — кропотливая работа. Для того чтобы понять причину успеха кандидата в предыдущей компании, нужно отделить достижения самого кандидата от достижений его команды. Если первая встреча, как правило, это личное знакомство в свободной обстановке, вторая и третья — сравнение с моделью основных компетенций, то каждая последующая встреча все больше становится похожа на деловые переговоры. Результатом которых, должен стать найм.

Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

НЕ ПОЛУЧИТСЯ ЗАКРЕПИТЬСЯ НА ТОП-ПОЗИЦИИ, СТАНУТ БИЗНЕС-ТРЕНЕРАМИ С АКЦЕНТОМ НА ШОУ

Существуют ли особые технологии проверки кандидата на «псевдотопность»?

— К сожалению, мне не известны безотказные технологии выявления псевдотопов на начальных этапах подбора. Личный опыт работы на высоких руководящих постах в коммерческих структурах, знание экономики предприятия изнутри, понимание значимости корпоративной культуры — вот, на мой взгляд, необходимый набор качеств успешного «охотника за головами» топ-менеджеров.

Наблюдали ли вы пседотопов в реальном бизнесе в действии?

— Мне повезло — я под руководством псевдотопов не работал. Но от наших клиентов неоднократно слышал о результатах их работы в реальном бизнесе. Последний такой пример — это руководитель регионального филиала телекоммуникационной компании. С назначением его на должность резко пошли вверх показатели управленческой отчетности. Акционерам показалось, что они нашли «того самого» менеджера, его стали ставить в пример остальным региональным лидерам. На планерках в центральном офисе в Москве он выступал перед коллегами с красивой презентацией о росте показателей его территории. Но через небольшой промежуток времени, после сравнения управленческой и финансовой отчетностей по данному региону, выявились приписки «мертвых душ», неучтенная дебиторская задолженность и т.п.

Если псевдотопу удалось втереть всем очки, и он пришел в компанию, то какие его действия могут его выдать?

— Как я сказал ранее, скорее, его выдаст динамика финансовых показателей компании, т.е. то, ради чего его нанимали. Также с первых дней работы для таких менеджеров характерно избегание ответственности.

Псевдотоп понимает, что он блефует?

— Как правило, да. Псевдотоп ищет для себя компанию, где его непрофессионализм будет наименее заметен или может быть обнаружен только через какое-то время. Для них привлекательным является ведение длительных проектов с малым количеством контрольных точек и размытой ответственностью. За время проекта псевдотоп заводит нужные знакомства, занимается самопиаром и формированием личного бренда. Не завершив проект, он уходит в другую компанию, часто получая входной бонус.

Хотя мне приходилось сталкиваться с кандидатами на топ-позиции, которые верили в свою непогрешимость, а многократные неудачи в предыдущих компаниях списывали исключительно на внешние факторы и доставшееся тяжелое наследство.

Искренне верящие в свой талант псевдотопы более опасны для компании, чем «Остапы»?

— Думаю, что да. «Профессиональные» псевдотопы стараются окружить себя грамотными экспертами, тратят деньги на консалтинг, т.е. стремятся как можно дольше оставаться на плаву. Убежденные в своей непогрешимости псевдотопы могут разрушить бизнес гораздо быстрее.

ПСЕВДОТОП ИЩЕТ ДЛЯ СЕБЯ КОМПАНИЮ, ГДЕ ЕГО НЕПРОФЕССИОНАЛИЗМ БУДЕТ НАИМЕНЕЕ ЗАМЕТЕН ИЛИ МОЖЕТ БЫТЬ ОБНАРУЖЕН ТОЛЬКО ЧЕРЕЗ КАКОЕ-ТО ВРЕМЯ

Рекомендации хотя не столь обязательны у нас, как в Европе, но псевдотопы как-то подкрепляют себя ими? Как?

— Рекомендация — это слабое звено в карьере псевдотопа. Как правило, они могут предоставить людей, которые дадут положительный отзыв об их деловых качествах. При беседе с рекомендодателями следует делать упор на измеримые показатели деятельности кандидата. «Сильный менеджер» или «хороший хозяйственник» в отзывах не несут практической информации для хедхантера. Я хочу услышать: «Сильный менеджер, при нем компания нарастила долю рынка с 10 до 14%», «хороший хозяйственник, в период его работы EBITDA выросла на 10%». Рекомендодатели, представляемые псевдотопом, чаще всего тесно не работали с ним в бизнесе. Это могут быть хорошие знакомые с высоким социальным статусом, знающие кандидата по конференциям, фуршетам и неформальным встречам. Кандидат именно с этой целью заводит подобные деловые знакомства. Поэтому сбору рекомендаций нужно уделять особое внимание.

Итак, почему сейчас на рынке стало так много псевдотопов?

— В условиях нестабильности и неопределенности в экономике выросло число собственников бизнеса, которые ждут от топа «чудес невозможных». Если есть спрос на красивые обещания, то появляется и предложение.

Как кандидат обычно выращивает в себе псевдотопа? Какие книги читает, где учится выдавать себя за топа?..

— Как я уже говорил, мы выделяем два типа псевдотопов. «Остапы» — при-

Эксклюзивное интервью для УП Управление персоналом Эксклюзивное интервью для УП Управление персоналом Эксклюзивное интервью для УП Управление персоналом

Эксклюзивное интервью для УП Управление персоналом Эксклюзивное интервью для УП Управление персоналом Эксклюзивное интервью для УП Управление персоналом

родные актеры и коммуникаторы, харизматичные личности. Они делают упор на то, как они говорят, а не на то, что они говорят. Не получится закрепиться на топ-позиции, станут бизнес-тренерами с акцентом на шоу. Харизма, плюс актерское мастерство, плюс банальные правильные слова о бизнесе равно бизнес-тренер шоумен.

«Непризнанные гении» действительно обладают неким набором профессиональных компетенций и к псевдотопам себя не причисляют. Они учились в одном из ТОП-5 вузов страны, знают функционал топ-менеджера, но они не лидеры. Они не могут создать команду, уперты в своих заблуждениях, не могут признать ошибок.

Если вы дадите вакансию «директор кадрового агентства», много ли псевдотопов на нее откликнутся? Кто они, откуда и зачем?

— Рекрутинговый бизнес в России сейчас высокорискованный и при этом конкурентный. Т.е. достаточно сложен в управлении и развитии. Думаю, что «профессиональным» псевдотопам он не интересен. Здесь «само-собой, вместе с рынком», без усилий развитие невозможно. Если кто и откликнется из этой категории кандидатов, то откровенные «Остапы».

РЕКОМЕНДОДАТЕЛИ, ПРЕДСТАВЛЯЕМЫЕ ПСЕВДОТОПОМ, ЧАЩЕ ВСЕГО ТЕСНО НЕ РАБОТАЛИ С НИМ В БИЗНЕСЕ

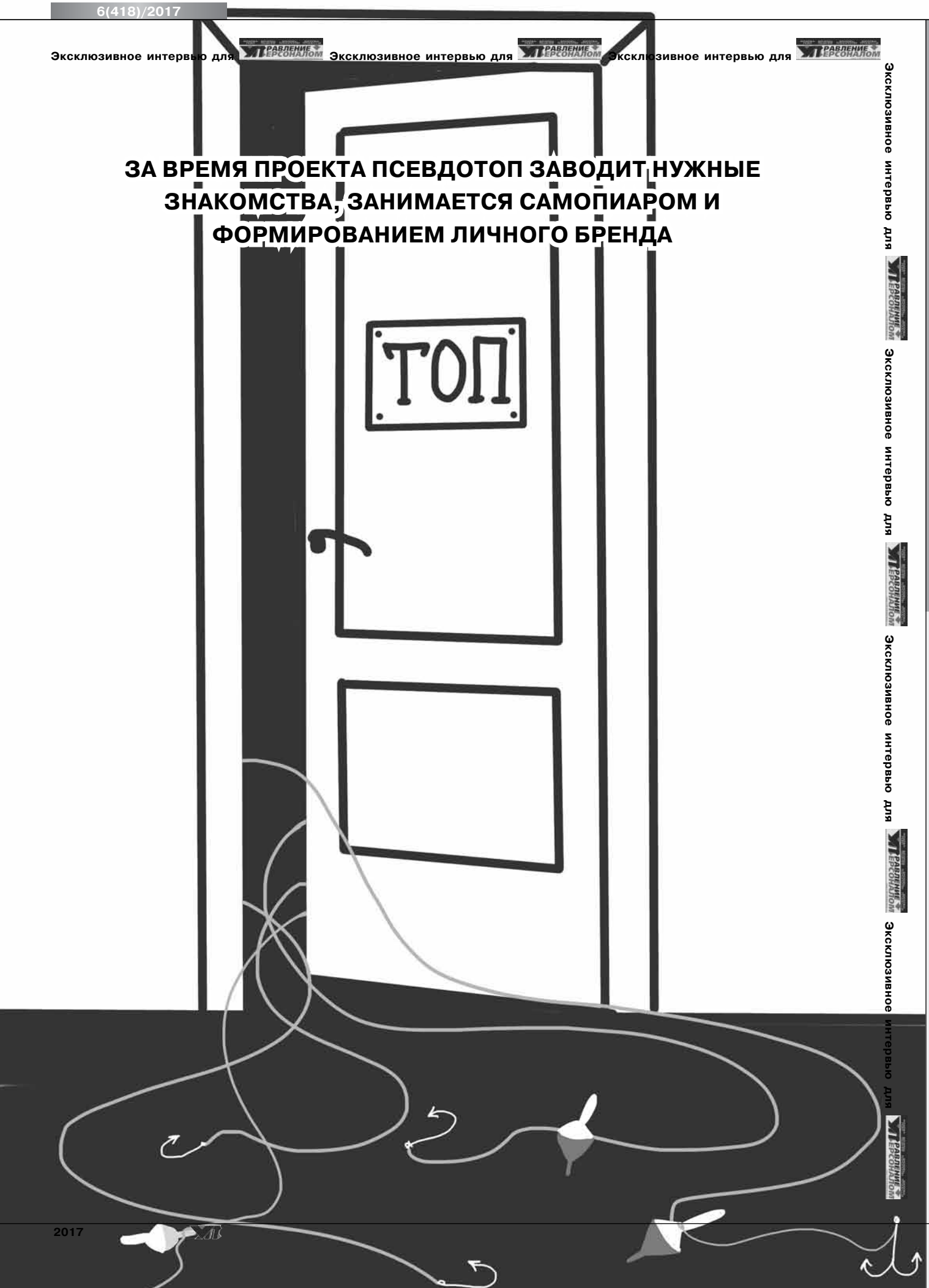
Зачем (повторим вопрос) псевдотопы в стиле нон-стоп стучатся и стучатся в двери компаний?..

— Им выгоднее выйти напрямую на собственников бизнеса и предложить свои услуги по управлению компанией. Так они рассчитывают избежать скрупулезного анализа своей кандидатуры кадровым агентством.

Как эти современные Остапы Бендеры приспосабливаются к меняющимся требованиям компаний? (Одежда, социально значимые ответы, хобби, связи, рекомендации, авто, отдых, кругозор, дипломы...)

— Не последнюю роль здесь играет нетворкинг. В Москве много бизнес-школ. Они часто проводят семинары, презентации и другие мероприятия, которые по-

ЗА ВРЕМЯ ПРОЕКТА ПСЕВДОТОП ЗАВОДИТ НУЖНЫЕ ЗНАКОМСТВА, ЗАНИМАЕТСЯ САМОПИАРОМ И ФОРМИРОВАНИЕМ ЛИЧНОГО БРЕНДА



Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

сещают топ-менеджеры. Здесь «Остапы» могут учиться общаться, одеваться как топы, впоследствии заводить нужные связи.

Почему кандидатов на топ-позиции в возрасте за 60 часто считают псевдотопами? В силу их несовременности?

Другой момент, который мы учитываем при рассмотрении возрастных кандидатов — это профессиональное «выгорание». Большинство таких кандидатов считают себя энергичными и работоспособными, но практика показывает, что это не всегда так.

Методы менеджмента со сменой эпох также меняются. Сейчас требуются топы-

ОНИ НЕ МОГУТ СОЗДАТЬ КОМАНДУ, УПЕРТЫ В СВОИХ ЗАБЛУЖДЕНИЯХ, НЕ МОГУТ ПРИЗНАТЬ ОШИБОК

— Недавно в нашем агентстве я встречался с возрастным бывшим топ-менеджером одной успешной агрофирмы, которая ушла с рынка практически сразу после переизбрания одного из ключевых чиновников в областном управлении. Он пытался меня убедить, что может возглавить подобную агрофирму в любом регионе страны. Но при этом не понимал, что большую часть своей трудовой биографии управлял немасштабируемым бизнесом, где привлечение внешних инвестиций, сбыт продукции были завязаны на конкретных людях, лоббистах. И повторить финансовый результат без этих людей в рыночной среде будет под силу только эффективному и креативному менеджеру. А он всего-навсего хороший завхоз.

лидеры, сильные переговорщики. Мне трудно представить, как будет управлять поколением «Z» авторитарный руководитель конца прошлого века. Безусловно, есть исключения. Например, возрастной кандидат может стать хорошим советником, экспертом.

*** Дмитрий Жирнов, генеральный директор кадрового агентства Bridge2HR**

Беседовал Александр Гончаров

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, 2017 г.

В бизнесе нет единственной правильной дороги

Наша бизнес-школа Haensch Business School в Берлине была основана 15 лет назад. Мы начинали работу как консультанты по стандартизированным системам менеджмента ISO 9001 (менеджмент качества), ISO 14000 (экологический менеджмент). Однако мы быстро поняли, что обучение персонала компании является ключевым моментом в развитии бизнеса. Поэтому компания «Хенш Развитие Качества» быстро выросла и превратилась в бизнес-школу. В Берлине в настоящий момент реализуются два основных направления. Первое — бизнес-игры по совместному планированию и бизнес-симуляции. Это программы для менеджеров предприятий и для студентов, которые обучаются по соответствующим направлениям. Второе направление — тимбилдинг.

Штефан Хэнш

Haensch Business School

Насколько российский рынок бизнес-игр и бизнес-симуляций отстает от германского рынка?

— Нельзя сказать, что российский рынок в этом отношении очень сильно отстает. Специалисты в России также убеждены, что подобные игры нужно проводить, но можно сказать, что разработчики и организаторы таких игр находятся в основном в Европе и США.

Как можно посчитать эффективность деловых игр и бизнес-симуляций для экономики?

— Результативность очень сложно представить в графиках и таблицах. Мои клиенты отмечают следующие особенности: с помощью симуляции темп тренинга замедляется, но за счет уменьшения темпа мы приковываем внимание и концентрируем учащихся на конкретных темах. В результате знания дольше остаются в голове и чаще применяются обучающимся. С моей точки зрения, в бизнес-играх очень важно, что актуализируется социальная компетенция, активизируется коммуникация, и это дает дополнительный положительный эффект по сравнению с сухой учебой. Участники могут больше общаться, совместно решать проблемы. Таким образом создаются коммуникационные связи, между обучающимися возникают своеобразные хабы, которые они потом могут использовать в повседневной рабочей жизни.

Обычно в тренингах главное — закрепление материала. Как это происходит в бизнес-симуляции?

— Очень просто. В бизнес-симуляции участники не просто учатся пользоваться теми инструментами, которые преподают, чтобы выполнять определенные действия. Это абсолютная практика. Так, у меня есть двухдневный курс, включающий игры по планированию, проектному менеджменту. Обучающимся нужно не просто ознакомиться с инструментами планирования и научиться планировать — потом придется по этой временной линейке провести игру. Игроки совершают все те же ошибки, что и в обычном проектном менеджменте, но в укороченном времени, и это создает дополнительный эффект обучения. Те ошибки, которые участники совершают, как правило, во время бизнес-игр, они не повторяют в реальной практике, потому что уже обжигались. Естественно, что они делают новые ошибки, поскольку этот источник бесконечен, но на данном этапе мы исключим хотя бы те типичные промахи, которые обычно допускают руководители.

Кто является участниками вашего тренинга?

— Как правило, наши заказчики направляют сотрудников, которые уже руководят людьми и несут ответственность за процессы. В основном это люди в возрасте от 30 до 50 лет из категории руко-

водителей, которые имеют квалификацию и опыт руководства. Очень часто это сотрудники международных корпораций, знающие 2-3 языка и имеющие широкий кругозор. Наше обучение дает им возможность совершенствовать soft skills: навыки в различных аспектах общения, коммуникации, они обучаются конкретным инструментам менеджмента.

В России стоимость такого обучения не по зубам среднему и малому бизнесу. Как ваши клиенты относятся к вопросу стоимости? Когда они решаются на бизнес-симуляции?

— Это действительно специфическая проблема, которая существует в России. Многие игроки в этом сегменте россий-

В БИЗНЕС-ИГРАХ ОЧЕНЬ ВАЖНО, ЧТО АКТУАЛИЗИРУЕТСЯ СОЦИАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ, АКТИВИЗИРУЕТСЯ КОММУНИКАЦИЯ, И ЭТО ДАЕТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ ПО СРАВНЕНИЮ С СУХОЙ УЧЕБОЙ

ского рынка пытаются с помощью бизнес-симуляций зарабатывать солидные деньги. Нужно признать, что на рынке пока нет достаточно широкого спектра предложений серьезных бизнес-симуляций. По этой причине мы решили сами разрабатывать собственные бизнес-симуляции. Таким образом, мы можем хорошо адаптировать игры под запросы наших клиентов. С другой стороны, мы получаем возможность напрямую влиять на структуру расходов и на адаптацию, поскольку мы сами хозяева нашего продукта.

ТЕ ОШИБКИ, КОТОРЫЕ УЧАСТНИКИ СОВЕРШАЮТ, КАК ПРАВИЛО, ВО ВРЕМЯ БИЗНЕС-ИГР, ОНИ НЕ ПОВТОРЯЮТ В РЕАЛЬНОЙ ПРАКТИКЕ, ПОТОМУ ЧТО УЖЕ ОБЖИГАЛИСЬ

Если говорить о стоимости курсов, то 800-1000 евро — это просто дополнительные расходы на бизнес-симуляции. Тем не менее я считаю, что это хороший способ обучаться, потому что все, чему мы учим, остается в головах у людей лучше, нежели от чтения. Замечу, что материалы, которые мы адаптируем, это не симуляции, созданные для клиента с нуля. Если мы делаем симуляции с нуля, то стоимость может составлять 50 000 евро, и это, естественно, большие расходы.

УП Насколько отличается разработка бизнес-симуляции «Управление проектами» от «Управление производственной компанией»?

— У нас есть два больших блока. Первый — бизнес-симуляции, когда руководство предприятия определяет приоритеты и выбирает разные направления, которые у них реализуются: производство, сервис, продукты питания. Или это может быть сервисное предприятие в целом — гостиница, ресторан.

Мы хотим показать, как можно научиться думать как предприниматель, как можно использовать инструменты предпринимательства. При такой постановке вопроса в конце дня мы говорим с участниками об инструментах финансового анализа, регулирования потока денежных средств, подсчета прибылей и убытков и т. д.

Вторая большая сфера — это проектный менеджмент. У нас есть концепция маленьких семинаров, где мы планируем и строим маленькую деревянную лодочку, и большие программы, как, допустим,

можно планировать сложные кулинарные процессы в условиях очень сложной структуры, когда множество кухонь должны работать на один результат. Участнику, практически непрофессионалу, нужно самому, с помощью коучей, разрабатывать разные блюда, планировать их и в определенное время производить.

УП Что берется за основу игры: кусочки успешного опыта разных компаний или опыт одной успешной компании?

— Для разработки симуляции нам нужны разные эксперты. У нас есть тема, идея, специалисты нас поддерживают. С их помощью мы разрабатываем конкретное содержание игры. Очень важно держать содержание этих симуляций в одном абстрактном поле.

Нельзя сказать, что существует одно-единственное решение тех или иных проблем. В бизнесе нет единственно правильной дороги. Мы обучаем людей методике принятия решений, тому, как составить производственный годовой отчет или финансовую отчетность, и обучаем, как их читать.

УП Есть ли в ваших проектах тема человеческих ресурсов?

— В течение последнего года, когда мы работали на нескольких предприяти-

ях Молдавии и Приднестровья, как раз анализировали работу HR-структур и пытались ее улучшить. Мне кажется, если в Германии можно чему-то учиться, то это как раз область работы с персоналом, то есть, как руководить людьми. В этом мы специалисты. Если в целом анализировать работу предприятий Германии и России в том, что касается продуктивности, «выхлопа» в конце дня, то мы пока еще впереди, несмотря на то, что работаем меньшее количество часов.

УП Каковы ваши планы на будущее?

— У нас есть несколько больших целей. Одна из них реализуется под слоганом «Невидимая сила». Мы погружаем людей в абсолютную тьму, и они должны выполнить задачи по проектному менеджменту в темноте, полагаясь только на голоса и возможность коммуникации. Для нас важно выявить сильные стороны участников наших обучающих программ «Скрытое лидерство». Есть и социальный аспект: наши коучи, участвующие в этих программах, незрячие люди. Только что мы осуществили пилотный проект в Астане в Казахстане. Это одна из тем комплекса, который мы разрабатываем.

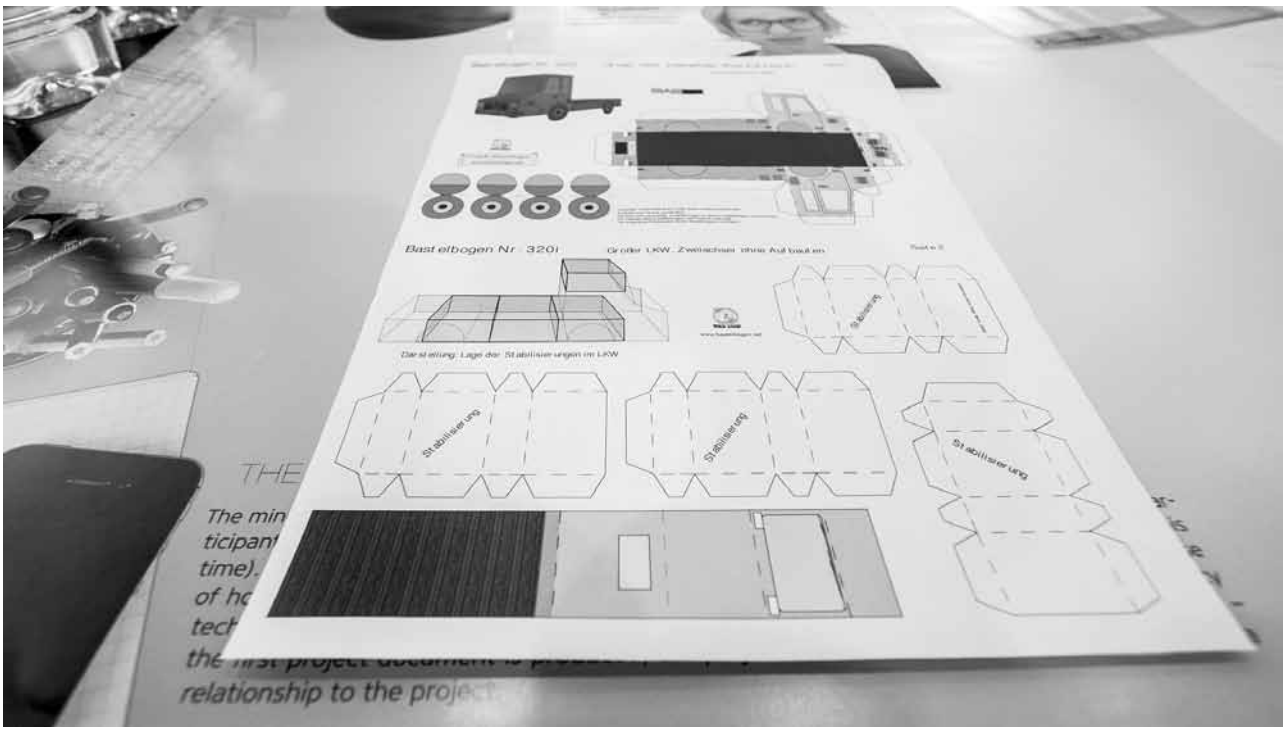
Вторая тема — «Виртуальная реальность», к сожалению, очень дорогостоящая. Участники должны взаимодействовать с электронными персонажами — коучами, клиентами, которых они видят в 3D-очках. Эти персонажи ставят задачи, влияют на принятие решений и т. д. Такой проект мы сейчас разрабатываем с одним швейцарским банком. Это большое поле для экспериментов, но затраты на реализацию подобной программы начинаются от 150 тысяч и доходят до 500 тысяч евро. Не располагая такими финансовыми возможностями, даже начинать не стоит.

УП Как вы пришли к тому, чем занимаетесь сейчас?

— Будучи студентом, я участвовал в подобной игре. В течение недели мы по 8-10 часов занимались процессами управления, разработки стратегии, принятия решений. Это было почти 18 лет назад. Тогда я сделал для себя два вывода. Во-первых, запомнил практически все ошибки, которые мы тогда совершили. В дальнейшем постарался их не повторить, и в моем бизнесе это мне фактически удалось. До сих пор поддерживаю дружеские отношения с участниками этой бизнес-симуляции. Можно сказать, что тогда такие игры стали для меня своеобразным наркотиком.

Шестнадцать лет назад мне казалось, что русский менеджер скептически отнесется к этой игре, что не будет участвовать, не будет выполнять заданий. Теперь хочу сказать, что мои представления были совершенно неправильными.

Когда занимаешься проектом в международной компании, симуляция помогает преодолевать межкультурные ба-



рьеры между людьми, поскольку в игре возникает межкультурное пространство и национальный и культурный контекст выключаются. Когда в проекте участвуют только русские или только немцы, то сразу проявляются национально-культурные особенности. В проектном менеджменте немцы настолько увлекаются планированием, что у них не остается времени осуществить проект. Русские участники, как правило, сразу пытаются приступить к работе и реализовать проект, а процесс планирования при этом полностью «смести под стол». Было бы идеально совместить русский и немецкий менеджменты, чтобы присутствовали оба компонента.

Нужно сказать, что за последние 10 лет значение HR-процессов, их анализа очень-очень выросло. Нишевый вакуум знаний и потребность в обучении осознали руководители многих предприятий. Они поняли, что необходимо инвестировать в собственных сотрудников. Думаю, что в ближайшие годы этот рынок будет значительно прирастать.

*** Штефан Хэнш, Haensch Business School**

Беседовала Дарья Таранец

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, 2017 г.

Роджер Крез
Ричард Робертс

Иностранный для взрослых:

Как выучить язык в любом возрасте

6. ПРОЦЕСС ПОЗНАНИЯ СВЕРХУ ВНИЗ

Мы слышим не только ушами, но и глазами

При разработке стратегий по эффективному изучению иностранного языка важно помнить, что, согласно исследованиям, некоторые из наших интуитивных представлений о том, как мы слушаем и говорим, неверны. Например, когда мы слушаем кого-то, нам кажется, что мы делаем это исключительно ушами, а глаза практически не играют роли в процессе понимания. Конечно, люди со сниженным слухом порой добиваются впечатляющих результатов, читая по губам, однако большинство считает, что этот навык не имеет отношения к тому, как понимают речь люди без нарушений

слуха. Но на самом деле мы все в некоторой степени читаем по губам. Не верите? Приведем примеры.

Наглядно продемонстрировать, что мы слушаем не только ушами, но и глазами, можно с помощью эффекта Мак-Гурка, названного (естественно) в честь Гарри Мак-Гурка. Он опубликовал работу, посвященную этому феномену, вместе с Джоном Макдональдом (как и многие другие важные открытия, это было сделано случайно)1. Мы опишем его, но также предлагаем вам посмотреть в Интернете какой-нибудь из многочисленных видеороликов, демонстрирующих этот эффект. Вы можете сначала испробовать его на себе или сначала прочитать о нем, а потом посмотреть демонстрацию. Невероятно, но при этом эффекте восприятия (даже зная, что происходит) вы все равно поддаетесь мощной иллюзии. Роджер показывает этот видеоролик на занятиях по восприятию уже несколько лет и не перестает удивляться, что эффект каждый раз одинаков. В Интернете можно найти несколько примеров, но мы опишем тот, в котором принимает участие длинноволосый мужчина с бородой в прямоугольных очках. Вы поймете, о ком речь, когда его увидите.

В самом ролике нет ничего особо интересного. Вы видите лицо человека, снятое крупным планом, который шесть раз повторяет один и тот же слог. Пауза, затем видео начинается с начала. Если вы будете смотреть на рот мужчины, то услышите, как он говорит: «Да да, да да, да да». Внимательно посмотрите видеоролик, чтобы убедиться, что он произносит именно эти звуки. Теперь закройте глаза и продолжайте слушать. Теперь вы услышите кое-что другое: похоже, что мужчина начал говорить «ба ба, ба ба, ба ба». Как такое может быть? Ведь это тот же самый видеоролик! Если вы будете открывать и закрывать глаза, то услышите, как меняются звуки в зависимости от того, смотрите вы и слушаете или просто слушаете.

Возможно, вы начали подозревать, что между движением губ говорящего и звучащим голосом есть несоответствие. На самом деле голос произносит «ба ба», но мы видим движение губ для «га га». Это несоответствие невозможно заметить, когда глаза закрыты, поэтому вы слышите звуки правильно. Но когда вы и слушаете, и смотрите, система восприятия информации выявляет несоответствие и пытается сгладить разницу между видимым и слышимым. Мозг говорит вам, что вы слышите «да да», потому что это лучшее перцептивное решение для не соответствующих друг другу сигналов.

Показывая, как можно обмануть зрение и слух, эффект Мак-Гурка иллюстрирует нормальную совместную работу глаз и ушей для создания более полной перцептивной картины, даже когда мы думаем, что просто слушаем или смотрим. Поскольку взрослым полезно получать максимально возможное

количество лингвистической информации, важно сочетать прослушивание и просмотр учебных материалов. Только аудио-материалы обеспечивают менее насыщенное и, следовательно, более сложное обучение. Например, когда мы говорим по телефону, значительная часть акустической энергии, которая помогает отличать один звук от другого, просто теряется, в основном из-за ограничений полосы пропускания канала связи. Первые инженеры-телефонисты с облегчением обнаружили, что речевой сигнал хоть и менялся, но все же оставался различимым. Аналогично вы импортируете дорожку с компакт-диска и создаете файл MP3 меньшего размера. Большую часть информации, закодированной на диске, можно выбросить и все же получить копию, которая звучит как ваша любимая песня. Дело в том, что дорожка диска содержит очень высокие и низкие частоты, которые большинство людей все равно не слышат.

Какую цену мы платим за подобное сжатие? Чаще всего небольшую. Конечно, голос вашей дочери кажется немного металлическим, когда вы слышите его в динамике мобильного телефона, и все-таки вы понимаете ее практически без проблем. Но, может быть, вы вспомните другие случаи, когда проблемы были. Если вам приходилось называть что-либо по буквам во время телефонного разговора, возможно, человек на другом конце не вполне понимал ваши слова. Всему виной высокочастотная информация, которую выбрасывает телефонная компания. / f / и / s / редко путают при личной беседе, потому что вы слышите высокочастотные звуки, помогающие их отличать. Но, как мы говорили, в процессе передачи их безжалостно вырезают, и ужасные микрофоны и динамики, установленные во многих сотовых телефонах, тоже не улучшают качество звука. Поэтому если вы рассказываете по телефону, что вашего сына, поступающего в колледж, приняли в FSU[1] (вперед, семинолы![2]), ваш собеседник может не понять, о чем речь, пока вы не скажете что-нибудь вроде «Ну, “F” как в “Frank” и “S” как в “Sam”». Поэтому летчики и военные пользуются фонетическим алфавитом (Alpha, Bravo, Charlie, Delta и т. д.).

Конечно, большинство из нас не сажает самолет на взлетную полосу и не отдает приказы в грохоте боя, но принцип тот же. Вероятно, вы не слишком задумывались об этом, потому что, когда вы говорите по телефону на родном языке и испытываете трудности, имеющиеся знания позволяют восполнить искаженные или нерасслышанные звуки. Говоря по телефону на чужом языке, вы должны больше опираться на звуки, так как вам не хватает контекстуальных подсказок и базовой информации, которую обычно обеспечивает нисходящая обработка. Таким образом, нерасслышанные

[1] Florida State University —Университет штата Флорида. — Прим. пер.

[2] Florida State Seminoles —название спортивного клуба Университета штата Флорида. — Прим. пер.

или искаженные звуки либо посторонний шум могут помешать понять собеседника, говорящего на языке, который вы знаете не очень хорошо.

Еще можно понять, как зрение помогает слуху, посмотрев телевизор с выключенным звуком. Сегодня вечером, садясь за любимую программу, попробуйте в течение нескольких минут смотреть ее без звука, например между двумя рекламными блоками. (Если члены семьи будут возражать, скажите, что это научный эксперимент.) Прежде чем попробовать, прикиньте, насколько хорошо вы справитесь. Большинство дает весьма пессимистичную оценку. Все говорят одно и то же: «Я не умею читать по губам». Если вы тоже так думаете, то приятно удивитесь тому, насколько многое поймете. Конечно, вы многое упустите, но отчасти это связано с тем, как записывают большинство телепередач. Обычно вы наблюдаете говорящих в профиль и видна только половина лица.

Однако весьма вероятно, что даже в таких условиях вы разберете немало однословных высказываний, вроде «Почему?» или «Нет!».

Считается, что человек бегло говорит на языке, если понимает на нем шутки и собеседника по телефону. Для понимания шуток необходимы культурные и прагматические знания, но теперь вы понимаете, почему телефонные разговоры, радиопередачи и аудиозаписи представляют такую трудность. Если вы разберетесь, как происходит совместная работа слуха и зрения, то сможете усовершенствовать свою стратегию изучения иностранного языка. Например, разговаривая на изучаемом языке, смотрите прямо в лицо собеседника, чтобы видеть, как он артикулирует звуки. Выбирайте учебные материалы, где вы будете не только слышать голос, но и хорошо видеть говорящих. Это не всегда возможно, и в некоторых случаях эффект может оказаться незаметным, но так вы будете понимать намного лучше.

Непереводимое

Одна из величайших радостей изучения другого языка заключается в открытии для себя новых концепций. Люди с удовольствием обнаруживают в одном языке концепцию, которую вроде бы невозможно перевести на другой. Особенно это касается эмоциональных слов. Художница Бэй-Ин Линь изобразила на схеме отношения между специфическими для разных культур эмоциями в инновационном проекте Unspeakableness («Невыразимость»). Одна из представленных в проекте непереводимых концепций — это валлийское слово hiraeth, которому Линь дала следующее определение: «Ностальгия с оттенком горя или печали по утерянному или умершим и искренняя тяга к Уэльсу, каким он был в прошлом». Опираясь на слова вроде hiraeth, лингвисты, философы и другие ученые задаются вопросом: на-

сколько язык влияет на мыслительную деятельность? Иначе говоря, влияет ли язык на мышление? Простого ответа тут нет. Однако, по счастью, большинство концепций, необходимых для успешного овладения иностранным языком, до некоторой степени совпадают с теми, что используются в родном языке. Нет смысла изучать эти концепции как совершенно новые категории. У взрослых уже есть хорошо развитый набор концепций и категорий, которые они выражают с помощью родного языка. Таким образом, имеет смысл считать концепции родного языка прототипами концепций языка изучаемого, учитывая, что разница между границами концепций в двух языках со временем станет четче. Зайдем с другой стороны. Поскольку слова вроде hiraeth составляют меньшинство слов, которые необходимо выучить, чтобы говорить на другом языке, рассуждения о том, нужно ли родиться в Уэльсе, чтобы понять истинный смысл этого слова, носят скорее теоретический, чем практический характер. Если вы начинаете изучать валлийский язык, достаточно знать, что, если кто-то говорит о hiraeth, вы представляете, о чем идет речь.

Это не означает, что язык не оказывает важного влияния на мышление или поведение в реальном мире. Например, способ решения проблем зависит от того, на каком языке человек думает, на родном или иностранном. Оказывается, когда человек говорит на чужом языке, он дистанцируется от проблемы и принимает этические решения менее эмоционально. Как показали другие исследования, воспоминания об автобиографических событиях на родном языке вызывают более сильные эмоции, чем на чужом. Поэтому радуйтесь, что между вашим родным и изучаемым языком нет полных совпадений. Сходство достаточно велико, и стоит только начать, вы будете испытывать от отличий такое удовольствие, что продолжите их искать.

Ложные друзья и седьмая вода на киселе

Главная мысль этой книги такова: взрослые могут с выгодой использовать при осваивании нового языка то, что им уже известно. Это утверждение верно и для изучения новых слов. Если вы говорите только по-английски, то с удивлением обнаружите, что уже знаете десятки (если не сотни) слов на нескольких других языках. Этот радостный факт — результат необычной истории английского языка. В его основе лежит германский, принесенный в V веке н. э. на Британские острова завоевателями, населявшими территории нынешнего севера Германии и Дании. Со временем этот язык, называвшийся англосаксонским, превратился в древнеанглийский, среднеанглийский и, наконец, в современный английский. Таким образом, многие из базовых слов

английского языка похожи на слова современного немецкого и скандинавских языков (тоже имеющих германские корни). Те, кто только начал изучать немецкий, могут быть в ужасе от существительных трех родов или многосложных слов, но они встретят и множество «старых друзей» — например, в словах Mann, Vater, Sommer и Garten легко узнать man, father, summer и garden.

Однако схожесть помогает не всегда. Среди слов, которые кажутся знакомыми носителям английского языка, встречаются те, что имеют совсем другое значение. Их часто называют ложными друзьями (или, более официально, ложными и родственными словами). Эти исключения невозможно предвидеть, их надо просто выучить. Схожие слова не всегда имеют схожее значение.

Например, носитель немецкого языка, употребляющий слово bald, говорит не «лысый», а «скоро». Многие туристы бывают озадачены, обнаружив, что Menu в немецком ресторане — это не полный список блюд, которые готовятся в заведении, а предложение дня (эквивалент menu — это Speisekarte). А Puff — это не порыв воздуха, а бордель. И, пожалуй, самый знаменитый ложный друг в немецком языке — это слово Gift, которое носители английского языка принимают за «подарок». На самом деле это «яд». К счастью, процент ложных друзей среди схожих слов невелик, но об этих исключениях следует помнить.

Английский язык может значительно помочь при изучении слов и в других европейских языках, не имеющих германских корней. И снова это связано с его необычной историей. Территорией современной Англии 500 лет правили потомки англосаксонских завоевателей, пока их не сменили новые. В 1066 г. Британские острова захватила армия и язык Вильгельма Завоевателя. Захватчики прибыли из-за Ла-Манша, из Нормандии. Нормандский язык был

диалектом старофранцузского. Для нескольких поколений язык правящего класса был формой французского, и язык, который сегодня называется англо-нормандским, использовался в административных целях. Остальное население продолжало говорить по-английски (на тот момент на языке, который сейчас называют среднеанглийским), но многие англо-нормандские слова просочились в язык простолюдинов.

Следы такой двуязычности до сих пор можно наблюдать в терминах юридических документов. Выражения вроде last will и testament (завещание), cease и desist (прекращение действий) и aid и abet (пособничество) выражают одну и ту же идею на обоих языках. Эти синонимические пары демонстрируют один из многих путей, которыми норманнское завоевание изменило английский язык. Зато у современных носителей английского языка есть преимущество при изучении слов многих языков, а не только французского.

Чтобы понять почему, нам потребуется еще одно небольшое историческое отступление. Современный английский

схож с другими языками, например испанским, португальским и итальянским, так как все они произошли от латинского. Все вместе они называются романскими языками, так как уходят корнями в Древний Рим. Даже румынский язык, на котором говорят в Восточной Европе, находящейся далеко от Рима, Парижа и Мадрида, относится к той же группе языков, так как Румыния когда-то тоже была частью Римской империи. Это означает, что через англо-нормандский язык в английский проникли многие латинские слова, замещая германские или существуя параллельно с ними. Поэтому в современном английском есть много пар синонимов, например moon (из германского) и lunar (из латинского) для слова «лунный» и уже упоминавшиеся синонимические пары в юридических документах. Подобные синонимы делают лексику современного английского необычайно богатой и дают носителям английского языка, изучающим современные языки романской группы, значительное преимущество.

И еще одна хорошая новость. Латинские слова проникали в английский язык тоже двумя путями. Богослужения в английских церквях велись на латыни, пока не произошло отделение от Римско-католической церкви в правление короля Генриха VIII в 1538 г. Кроме того, многие технические, научные и медицинские термины появились в начале современной эры на основе латинских (и до некоторой степени) греческих корней. Латынью владел весь образованный класс Англии, поэтому естественно, что предприниматели, ученые и врачи обращались к нему при создании новых терминов.

Но пока достаточно истории, вернемся к преимуществам, которые мы получаем при изучении других европейских языков. Возьмем, к примеру, слово hand («рука»). Мы можем легко определить, что оно имеет германское происхождение, так как в современном немецком языке есть такое же — Hand.

Если вы попытаетесь освоить другой язык германской группы, то обнаружите аналогичные слова и в них: hand (в голландском и шведском) и hand (в датском и норвежском). То есть вы всегда знали это слово по-шведски, но не знали, что знаете его!

Если мы обратимся к романским языкам, то можем начать с латинского manus, означающего «рука». Звучит по-другому, но напомнит вам об уже известных английских словах manual («ручной»), как в выражении manual labor («ручной труд»), или manipulate («манипулировать»). В современных языках, произошедших от латыни, тоже можно узнать manus: main (по-французски), mano (по-испански), mano (по-итальянски) и mao (по-португальски). Слова не идентичны, но имеют семейное сходство, и, если вы ищете похожие, эти слова общего происхождения (как они называются) будут вам очень полезны. Даже в тех случаях, когда слово пришло из латыни не напрямую, вы найдете связь, если будете знать, где искать. В некоторых случаях слово

будет связано с греческим корнем, как heart с kardia. В английском языке много слов с этим греческим корнем, например cardiovascular (кардиоваскулярный, сердечно-сосудистый), cardiopulmonary (кардиопульмонарный) и cardiac arrest (остановка сердца). На латыни «сердце» — cor, немного похоже, и узнается во французском языке (ceur), испанском (crazon) и итальянском (cuore). Это, конечно, не братья и сестры, а седьмая вода на киселе, но все же сходство есть. Такая металингвистическая осведомленность помогает при изучении многих европейских языков, но в языках, на которых говорят в других частях мира, есть собственные связи, и их вы можете исследовать. Например, многие азиатские языки, такие как корейский, японский и тайский, имеют китайские корни. А русский, польский, болгарский и чешский принадлежат к славянской группе языков. Связи между языковыми семьями вряд ли будут полезны, если вы изучаете один из этих языков впервые, но пригодятся, если вы решите переехать из Москвы в Прагу. Как мы уже говорили, случаются исключения из правил (поэтому остерегайтесь ложных друзей!), но знания о лингвистическом родстве сослужат вам добрую службу.

Слова, слова, слова

При изучении иностранного языка большинство людей тратит значительную часть времени на заучивание слов. И хотя это лишь один из многих аспектов, несомненно, он крайне важен — ведь, чтобы общаться, нужно знать слова. Поэтому давайте рассмотрим представления, правильные и неправильные, об изучении слов нового языка.

Одно из распространенных убеждений таково: необходимо выучить произношение, значение и в некоторых случаях грамматический род тысяч слов, чтобы овладеть чужим языком. Эта мрачная перспектива отпугивает множество людей. Но, возможно, все не так страшно, как кажется. Во-первых, сколько слов нужно выучить на самом деле?

Если ваш родной язык — английский, вы знаете, что в нем существует огромное количество слов: по разным оценкам — от полумиллиона до миллиона. Конечно, эти цифры преувеличены за счет различных факторов: устаревшие слова, технические термины и названия редко встречаемых предметов (например, экзотических растений и животных). Все они, конечно, раздувают полные словари языка. Кроме того, благодаря сложной истории английского языка, о которой мы уже говорили, часто одно и то же понятие обозначается более чем одним словом. Например, kingly и regal оба означают «королевский».

Итак, если мы вынесем за скобки малоизвестные и дублирующиеся слова, останется гораздо меньше полумиллиона слов. Считается, что носитель английского языка с высшим образованием редко знает больше чем незначительная их часть — всего около 17 0005.

Как определить размер своего словарного запаса? Вы можете решить, что лучше всего открыть словарь и проверить, сколько вы знаете. Однако этот метод будет зависеть от размера словаря. Если у вас под рукой есть пара словарей, можете провести следующий эксперимент. Откройте наугад тот, который меньше, и ткните пальцем в одно из слов на странице. Прочитайте и определите, знаете ли вы его. Повторите это упражнение еще девять раз. Умножьте процент знакомых слов на количество слов в словаре (обычно оно указано на обложке). Теперь повторите то же самое с более объемным словарем. Цифры сходятся? Вероятно, они значительно отличаются. Несмотря на то, что вы, скорее всего, узнали все слова, на которые указали в маленьком словарике, вы умножили процент на сравнительно небольшое количество слов, в нем собранных. В более объемном словаре даже несколько слов дадут гораздо более высокую оценку, поскольку вы умножаете на большее количество слов. То есть этот метод больше говорит нам о размере словаря, а не словарного запаса человека. На самом деле точно определить последний практически невозможно.

Но если мы не можем измерить размер словарного запаса, возможно, сумеем ответить на относящийся к нему вопрос: что значит «знать» слово? Оценки, которые проводят исследователи, обычно относятся к пассивному словарному запасу, то есть словам, значение которых человек знает, но, возможно, никогда не употребляет в устной или письменной речи. Например, когда в последний раз вы употребляли слово «микроорганизм»? Несомненно, оно часто встречалось вам в школьном курсе биологии, но, если вы не стали микробиологом, вряд ли вы хоть раз произносили его после окончания школы. Поэтому точнее будет сказать, что носитель английского языка с высшим образованием имеет пассивный словарный запас около 17 000 слов, но в повседневной жизни пользуется гораздо меньшим количеством.

А как же быть с однокоренными словами? Их нужно считать? Если вы знаете значение слова help («помогать»), можно ли автоматически засчитать вам слова helps («помогает»), helped («помогал»), helping («помогая»), helper («помощник»), helpful («помогающий»), helpless («беспомощный»), helplessly («беспомощно») и unhelpful («не помогающий»)? Считать его за одно слово или за девять (или больше)? Лингвисты решают этот вопрос, обозначая одно слово как словарную, или цитатную, форму (в данном случае это help). Остальные слова будут вариациями одной лежащей в основе лексемы. Считается, что если вы знаете словарную форму, то также знаете (или можете понять) эти вариации.

Существуют слова, которые исследователи называют пограничными. Их значение вы знаете только отчасти. Например, вы, возможно, в курсе, что truculent («варварский») и supercilious

(«высокомерный») ничего хорошего не означают, но, если вас попросят дать их определение, вы растеряетесь. Неудивительно, что пограничные слова значительно влияют на размер словарного запаса. Если человек имеет смутное представление о значении слова, знает он его или нет? Ответ неоднозначен.

Еще одна причина, по которой сложно оценить размер словарного запаса человека, заключается в том, что все мы говорим по-своему, что называется идиолектом. Идиолект — это уникальный, характерный для конкретного человека способ использования языка. Он отличается от диалекта, который отражает общие лингвистические характеристики группы людей. Каждый из нас говорит на идиолекте, и он включает в себя не только словарный запас и грамматику, но также особенности построения фраз. Идиолекты настолько индивидуальны, что лингвисты, занимающиеся аналитикой, сравнивают идиолект человека с конкретным текстом, чтобы определить, он ли его написал. Этот метод использовался для идентификации личности Унабомбера[3], авторов «Записок Федералиста»[4] и автора книги «Основные цвета»[5].

Если пассивный словарь носителя языка составляет около 17 000 словарных форм, входящих в его идиолект, означает ли это, что всем, кто изучает иностранный язык, необходимо выучить столько же слов, чтобы говорить на нем? 17 000 — гораздо лучше, чем полмиллиона, но все равно очень много. Оказывается, можно обойтись менее чем десятой частью этого количества. Мы знаем это, так как предпринималось несколько попыток создать усеченную версию английского языка, которую будет легче изучать носителям других языков. В 1930 г. лингвист Чарльз Огден предложил сокращенную версию словарного запаса, которую назвал «Базовый английский». По его мнению, для общения с различными целями будет достаточно 1200 слов. Результаты этого подхода можно увидеть в разделе Wikipedia под названием Simple English, который на момент написания этой книги содержал 115 000 статей, во многих из которых использованы только слова из списка Огдена. В конце 1950-х гг. радиостанция «Голос Америки» начала вещать программы на «Специальном английском», используя всего около 1500 слов. То есть продуктивное общение возможно с помощью относительно небольшого количества слов. Но можно ли сказать, что осваивание языка зависит от выучивания определенного количества слов? Мы считаем, что изучение слов не следует рассматривать в качестве основной цели. Начнем с того, что большинство языков, в том числе английский, со-

---

[3] Теодор Джон Качинский (также известен как Унабомбер, англ. Unabomber — от «University and airline bomber»; род. 1942) — американский математик, социальный критик, террорист, анархист и неолуддит, известный своей кампанией по рассылке бомб по почте. — Прим. ред.

[4] «Записки Федералиста» — сборник из 85 статей в поддержку ратификации Конституции США. Статьи были написаны группой авторов и выходили в 1787–788 гг. в нью-йоркских The Independent Journal и The New York Packet. — Прим. ред.

[5] «Основные цвета» (1996) —политический роман, описывающий первую предвыборную кампанию Билла Клинтона. Был выпущен анонимно. — Прим. ред.

держат множество идиоматических выражений. Для многих из них между буквальным значением слов и тем, что они обозначают в том или ином выражении, существуют лишь условные отношения. Мы часто пользуемся выражениями вроде kick the bucket (дословно — «пнуть ведро») и let the cat out of the bag (дословно «выпустить кота из сумки»), хотя знаем, что ведро и сумка не имеют отношения к смерти или выбалтыванию секретов. Если бы ваши познания в иностранном языке состояли только из значения отдельных слов, вы бы часто упускали из виду общую картину. Учить слова, конечно, нужно, но, вероятно, вам хватит несколько сотен. Если основная цель, которую вы ставите перед собой, — общаться с другими, полезнее будет заняться изучением того, как можно комбинировать известные вам слова, и составлять часто употребляемые носителями фразы. Вы сможете понимать значение новых слов из контекста и со временем приобретете внушительный пассивный словарный запас.

Учитесь плавать, плавая

В одной из серий американского телесериала «Теория большого взрыва» блестящий, но эксцентричный физик Шелдон Купер спорит со своим другом Леонардом Хофстедтером. Чтобы донести свою мысль, Леонард просит Шелдона вспомнить, как тот учился плавать с помощью Интернета. Обиженный Шелдон отвечает: «Я действительно учился плавать». На что Леонард говорит, что Шелдон учился плавать на полу. А тот возражает: «Навыки переносятся, мне просто было неинтересно пробовать в воде!»

Это шуточная перепалка, потому что всем известно, как не практично и не эффективно учиться плавать подобным образом. Однако многие изучают иностранный язык именно так. Если ваша цель — общаться с носителями языка за границей, то изучение слов с помощью аудиозаписей, карточек и упражнений напоминает обучение плаванию на полу. Возможно, вы и не утонете, но до олимпийских чемпионов вам будет далеко.

Как и у Шелдона, одна из самых больших проблем тех, кто изучает второй язык, такова: перенести навыки, полученные в искусственной ситуации, в реальный мир. Иными словами, как превратить знания в действия? К счастью, ученые-когнитивисты заинтересовались концепцией переноса знаний. Иногда перенос изученного в одной области помогает в приобретении новой информации. Когда вы замечаете сходство в словах одинакового происхождения, перенос будет положительный, если у слов общее значение. Однако иногда перенос может быть отрицательным и мешать усвоению нового материала, например, это касается неправильного порядка слов, перенесенного из родного языка в изучаемый. Очевидно, что при осваивании иностранного языка нужно максимально увеличить положительный перенос и уменьшить отрицательный.

Взрослые могут воспользоваться двумя механизмами, чтобы облегчить положительный перенос. Первый, легкий перенос, будет рефлекторным: отрепетированный материал из одного контекста применяется в новом контексте. Например, если вы долго водили легковой автомобиль, а теперь хотите взять в аренду грузовик, вам нужен легкий перенос. Это типичная стратегия переноса многих из тех, кто изучает иностранный язык: повторение, повторение и повторение. Легкий перенос может происходить автоматически, но только при наличии разнообразной практики. Он полезен в стандартных ситуациях вроде приветствий, обмена любезностями и прощания. Легкий перенос относится к результату, а не к процессу. Однако потенциально более эффективным видом переноса знаний будет сложный перенос, который происходит осознанно и опирается на метакогнитивные способности анализировать, насколько новый материал применим к ранее полученным знаниям и будущим ситуациям. Сложный перенос требует активного поиска моделей и связей в материале, и на это требуются усилия и время. Это не так просто, как использовать одну и ту же фразу в разных ситуациях. Но выгода будет значительно больше, так как сложный перенос дает гибкость в использовании языка. Сложный перенос относится к процессу, а не к результату. Приведем пример.

Однажды Ричард и Роджер были в Берлине, и, когда они собирались выйти из номера гостиницы, в дверь постучали. Роджер, который к тому времени, мягко выражаясь, подзабыл немецкий, открыл дверь и увидел горничную, которая что-то быстро спросила. Он лихорадочно пытался ее понять. К счастью, Ричард, говоривший по-немецки чуть лучше, услышал вопрос и ответил на него. Горничная ушла, а Роджер наконец понял вопрос. Он был благодарен Ричарду за вмешательство, но чувствовал себя довольно глупо, утешаясь тем, что, наверное, горничная привыкла иметь дело с косноязычными иностранцами.

Как Роджеру перенести полученный опыт на общение с горничными в будущем? Если бы он попытался создать легкий перенос, то запомнил бы, что сказал Ричард, и повторял бы его слова снова и снова во множестве разных ситуаций, чтобы в следующий раз, когда к нему постучит горничная, у него был бы готовый ответ. Проблема в том, что он может столкнуться не только с положительным, но и с отрицательным переносом, потому что вряд ли все горничные будут приходить к нему с одним и тем же вопросом. Или же Роджер может признать, что легкий перенос в данном случае не поможет, вынесет положительный опыт из неудачи и не даст этому случаю помешать активному общению на немецком во время остального путешествия, помня о том, что изучение языка — это процесс, а не результат.

Но вот Роджер несколько лет спустя снова оказался в Германии, на этот раз на сборе всей семьи. Это была большая встреча дальних родственников, и все

были рады, что один из их американских кузенов смог приехать. В США обычно учат так называемому верхненемецкому языку (Hochdeutsch), который представляет собой стандартный диалект. И Роджер изучал в школе и колледже только верхненемецкий. Однако встреча родственников проходила в маленьком городке рядом с границей с Голландией. В этой области говорят на Plattdeutsch, или нижненемецком диалекте, хотя всем знаком стандартный. Сначала Роджер радовался своим успешным попыткам поддерживать светскую беседу за завтраком. Однако, оглядываясь назад, надо сказать, что это общение было профанацией: родственники старались медленно говорить на стандартном диалекте и пользоваться простыми словами. Когда они говорили между собой, то были счастливы. Иногда они прерывали поток радостной болтовни, виновато смотрели в сторону Роджера и напоминали друг другу говорить на стандартном диалекте фразой Immer Hoch! Однако вскоре они забывали об этом и снова переходили на нижненемецкий. К сожалению, Роджер не понимал, что, когда родственники говорили на местном диалекте, у него была прекрасная возможность для сложного переноса. Он упустил шанс поискать сходство между немецким, который учил, и немецким, который слышал. Когда родственники переходили с одного диалекта на другой и обратно, различия в произношении гласных, выборе слов и другие лингвистические характеристики могли бы пригодиться ему в будущих занятиях. А на прагматическом уровне Роджер упустил шанс вовлечь семью в разговор о немецких диалектах, который был бы ему и интересен, и полезен.

Конечно, и легкий, и сложный перенос будут полезны в изучении иностранного языка. Однако, поскольку большинство изучающих иностранный язык уже знакомы с легким переносом, активное создание возможностей для осознанного, сложного переноса между родным и изучаемым языком пойдет вам на пользу. В переносе главное — не уподобляться Шелдону, то есть не бояться войти в воду. Прыгайте в воду — хотя бы и в нарукавниках.

Метафоры и идиомы. Бесплатное удовольствие или затруднительное положение

Изучение второго иностранного языка ставит нас перед множеством на первый взгляд устрашающих задач. Нужно выучить другую грамматическую систему. Нужно хотя бы приблизительно освоить звуки, которых нет в родном языке. Мы должны приобрести словарный запас в размере хотя бы нескольких сотен слов. Все кажется другим. Но один важный аспект остается тем же: концептуальная структура, общая для всех языков. Возможно, нам понадобится выучить, что по-испански «собака» будет el perro, по-венгерски kutya, а по-японски inu, но концепция собаки не меняется. Будь то мексиканская чихуахуа, венгерская вы-

жла или японская акита, количество характеристик, которые включает (и не включает) это понятие, будет таким же, как в вашем родном языке. По своей сути любой язык — это краткое описание жизненного опыта, и поскольку все люди воспринимают мир примерно одинаково, то большинство концепций сходны. Способы выражения этого опыта будут значительно отличаться, но универсальное концептуальное основание сохраняется. Вы можете пользоваться этой концептуальной основой при изучении иностранного языка самыми разными способами. Например, чтобы понять смысл метафорических отношений. Тем, кто подзабыл, напомним, что метафора — это просто сравнение двух вещей. «Дорога змеей вилась среди гор» — вот пример. Термин «метафора» употребляется, когда сравнение не явное. Ну а явное называется просто сравнением и будет звучать, например, так: «Дорога вилась как змея».

Значительная часть языка метафорична. Иногда это очевидно, как в примере со змеей, но не всегда. Ученые-когнитивисты говорят о том, что метафоры существуют в среде, где постоянно появляется что-то новое, и в конце концов многие подобные выражения «застывают». В английском языке циферблат и стрелки называют «лицом» и «руками», мы говорим о ножках стула, даже не задумываясь, что описываем части этих предметов с помощью названий частей тела. Еще более важным для нас будет то, что эти метафоры существуют не в вакууме. Лингвист Джордж Лакофф и философ Марк Джонсон доказывали существование метафорических концептуальных систем в своей классической работе «Метафоры, которыми мы живем»[6]. Они предполагали, что многие лингвистические выражения основаны на конкретных концептуальных метафорах, например «Время — деньги» (Он провел час в библиотеке с выгодой) или «Высокий статус наверху» (Она поднимается по карьерной лестнице). Одним из самых ярких примеров будет концептуальная метафора «Любовь — это путь». Десятки знакомых выражений объединены этой концептуальной основой и передают целую гамму эмоций, которые мы испытываем в близких отношениях. Приведем примеры:

Посмотри, как далеко мы зашли.

Мы зашли в тупик.

Наши пути разошлись.

Обратного пути нет.

Мы стоим на перепутье.

Если посмотреть на лингвистические выражения в таком свете, становится ясно, что они появляются не просто так. Эта мысль должна внушать вам некоторый оптимизм в связи с изучением иноязычных фраз, которые кажутся несопоставимыми с выражениями родного языка.

Раз уж речь зашла о метафорах, относящихся к любви, давайте продолжим и рассмотрим некоторые кросслингвистические примеры. Во многих языках эмоции приписываются частям тела, например, разбить кому-либо сердце.

Было бы обидно, если бы в другом

[6] Лакофф Дж., Джонсон М. Метафоры, которыми мы живем. — М.: ЛКИ, 2008.

языке эта идея выражалась совсем по-другому. Представьте, если бы немцы в подобном случае говорили «ударить в лоб», а русские — «ткнуть в плечо». К счастью, в разных языках эта фраза звучит так же или почти так же. Немцы говорят o jemandem das Herz brechen, и русское выражение аналогично. Встречаются небольшие вариации: греки скажут «порвать сердце», а японцы — «шип в сердце». В испанском языке акт разбивания тоже присутствует, но не сердца, а души. Вы видите достаточное сходство, чтобы понять, что значат эти выражения, если они вам встретятся. Означает ли это полное отсутствие проблем? К сожалению, у вопроса лингвистических соответствий имеется и другая сторона, которая касается идиоматических выражений. В то время как у метафор душа нараспашку (просим прощения за выражение), соответствия между идиомами часто бывают менее четкими. В английском языке хорошим примером служат эвфемизмы, которыми мы обозначаем смерть. Мы говорим об умершем, что он «собирает ромашки» или «купил ферму», но здесь связь кажется условной. Ничто в ромашках или фермах не намекает на смерть, поэтому армии изучающих английский язык просто учат эти выражения наизусть. Они значат то, что значат.

Однако ученый-когнитивист Рэй Гиббс оспорил эту мысль. Он указывает на то, что даже сравнительно нечеткие идиоматические выражения могут иметь более широкую концептуальную основу. Подумайте, к примеру, как мы говорим о рассердившемся человеке:

Вскипеть.

Закипеть от злости.

Выплеснуть гнев.

В нем бурлил сдержи ваемый гнев.

Во всех этих идиомах есть концептуальное сопоставление гнева с закипающей жидкостью. Очевидно, что не каждое сопоставление работает: вам покажется странной фраза, в которой говорится, что покойный собирает петунии или купил плантацию.

Такая, как говорят исследователи, непродуктивность будет причиной, по которой некоторые выражения относят к метафорическим, а другие — к идиоматическим. Дорогу можно сравнить со змеей, спагетти и чем угодно, что изгибается или извивается. Идиомы застыли, потому что концептуальное сопоставление со временем было утеряно или его никогда и не было.

Можем порекомендовать вам отступить на шаг назад и поразмышлять о концептуальных сопоставлениях метафор и идиом, это поможет упорядочить и запомнить изучаемые выражения. Во многих случаях сопоставления не будут работать, но если вы будете помнить о том, что они возможны, то однажды воспользуетесь тем, что бесплатно дает вам родной язык. Кроме того, изучив концептуальные сопоставления иностранного языка, вы будете говорить на нем более красноречиво.

Журнал «Управление персоналом», 2017 г.

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 2 (200)

ФЕВРАЛЬ 2017

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

Павел Хлебников

Увольнение за систематическое неисполнение указаний. Ошибки и споры.

Елена Туркина

Увольнение по соглашению сторон: панацея или головная боль?

Татьяна Горошко

Оплата простоя. Споры

Кирилл Антонов

Труд и близкие родственники: анализ проблемы и споры по ней

Ольга Байдина

Федеральная инспекция труда. Споры по полномочиям

Светлана Назарова

Оплата брака

Алексей Киселев

Уход молча, или о долге соблюдения врачебной тайны

Мария Бубнова

Что ждет работодателя в случае невнесения записи в трудовую книжку? (Обзор актуальной судебной практики)

Павел Хлебников

Татьяна Горошко

Светлана Назарова

Ольга Байдина

Мария Бубнова

Поиск генерального директора — ювелирная работа

Вырастить или привлечь варяга — частая дилемма в компании, где ищут директора.

Сравнив подходы в мире и в России автор собирает интересную мозаику...

Анна Никонорова

эксперт УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Поиск генерального директора подразумевает под собой трудоемкий процесс, сопряженный с целым рядом тонкостей. Ведь достаточно опытный и талантливый CEO на вес золота, на него возлагаются большие надежды и ответственность. Наем руководителя является одним из самых важных стратегических решений в жизни акционера и организации. Правильный выбор может кардинально изменить траекторию развития бизнеса и достичь колоссальных успехов.

ВНУТРЕННИЙ И ВНЕШНИЙ НАЕМ

В России в основном генеральными директорами являются учредители компании, иногда родственники или друзья, зачастую топ-менеджеры этой же компании в процессе повышения по службе или зарекомендовавший себя директор из другой компании, бывает, что и компании-конкурента. Поиском и наймом CEO могут заниматься как сами учредители, порой, по рекомендации работников компании, отделы по найму персонала, так и рекрутинговые агентства, иногда публикуются объявления о поиске кандидатов на различных интернет-сайтах, в газетах и журналах.

Что касается внутреннего найма, Розелинд Торрес (Roselinde Torres), старший партнер и управляющий директор BCG в Нью-Йорке, рекомендует следующее: «Для того чтобы расширить область внутренних кандидатов на должность CEO, совету директоров следует пересмотреть и перепроверить процессы преемственности, пересматривая способности, которые требуются на топовой позиции для топ-менеджеров, так же как и CEO, и выявляя многообещающих кандидатов на ранних этапах карьеры. Благоразумно смещать некоторых старших лидеров с их позиций для того, чтобы предоставить более молодым кандидатам возможность получить необходимый опыт».

Зачастую взращивание генерального директора в своей компании очень разумно, но порой требуется и привлечение сторонней силы. Роберт Калдерони (Robert Calderoni), CEO компанииArba, занимающейся решениями по управлению, объясняет: «Обычно, когда компания ищет кандидата снаружи, компания либо переживает кризис, либо совет директоров признает необходимость изменений по какой-то причине. У внешнего кандидата обычно есть платформа для изменений, и он не отягощен статус-кво. Внутренний наем зачастую «женат» на прошлом или как раз находится в процессе этого».

Доля иностранцев, работающих в России на должности CEO, составляет чуть больше 10% — это преимущественно англичане, французы, немцы, выходцы из стран СНГ. Причин для найма иностранной рабочей силы много: для облегчения процесса выхода на иностранный рынок, для внедрения новых технологий и методов, внедрения западной корпоратив-

ной культуры, новаторства, отсутствие в России специалистов в какой-либо области. Причем, как отмечают специалисты, культурный барьер зачастую не является препятствием для адаптации иностранного гендиректора, большую роль здесь играет личность самого руководителя. Алексей Бабушкин, эксперт по нетворкингу и бизнес-тренер, считает, что «внешний кандидат вызывает большую настороженность, но на него возлагаются большие надежды, делается ставка на свежий незамыленный взгляд, новаторские решения, внедрение положительного опыта работы на прежнем месте».

ОПЫТ И ХАРАКТЕР КАНДИДАТА

Требования к кандидатам могут варьироваться в зависимости от компании и вида отрасли. Людмила Кузенкова, директор направления «Проекты аутсорсинга» в компании CONSORT Group, по этому поводу отмечает следующее: «Для работодателя крайне важен практический опыт кандидата, а не теоретические знания, полученные в бизнес-школе. Также ценится умение применять свои знания на практике, поэтому учредители редко заинтересованы в кандидатах — выпускниках бизнес-школ и новичках. Более разумно назначать генеральным директором человека, который прошел карьерную лестницу в компании и знаком со всеми тонкостями и спецификой конкретного предприятия. Также следует отметить, что профессиональные рекрутеры при отборе все чаще уделяют внимание тому, как человек ведет себя в коллективе, как умеет организовывать людей. Ведь зачастую успех предприятия зависит не от одного человека, а от слаженной работы команды».

Кроме того, многие специалисты считают, что культура и характер CEO — последнее, на что стоит обращать внимание. Как утверждает Грег Кэррот (Greg Carrot), управляющий директор Cavoure LP, компании по поиску руководящих кадров, «осталось очень мало компаний, которые приветствуют очень сильных личностей, и это очень плохо для всех нас. Люди пойдут даже за наиболее сложным по характеру лидером при условии, что они ему или ей доверяют, так что совету директоров следует унять разговоры о лидерстве и культуре. Люди, воевавшие под руководством генерала Джорджа Паттона, глубоко его уважали. Они могли пройти вслед за ним через ад. Уинстон Черчилль был трудным человеком. Он много требовал и мало отдавал близким ему людям. И подумайте о работе под управлением одного из угрюмейших людей, Аврааме Линкольне.

Быть CEO нелегко. Ты теряешь всех своих друзей в компании, и ты всегда должен быть на коне. Это означает одиночество, это утомляет. Эмоциональная отзывчивость замечательна. Всегда приятнее, когда кто-то рядом заботится и вовлекает в процесс других. Но победа в

войнах связана с убийством врага и преодолении барьеров, а создание компаний, приносящих прибыль акционерам, часто, а в особенности в настоящее время, связано с выполнением сверхзадач, которые могут ранить других. Это ужасная правда. Тем не менее уймите разговоры о культуре и вливании в коллектив. Вместо этого ищите признаки умственной твердости и того, кому люди могут доверять».

Должность генерального директора в подавляющем числе случаев занимают мужчины в возрасте от 30 до 45 лет. Как показывает статистика, женщины-руководители составляют меньшинство как в российской промышленности, так и за рубежом (больше всего представительниц прекрасного пола заняты в рекламной сфере, рекрутинге, здравоохранении, образовании, текстильной промышленности). Алексей Бабушкин, бизнес-тренер и специалист по нетворкингу: «Одна из причин — женщин по сей день воспринимают как «слабый пол». Статистическое большинство записывает их в разряд гиперэмоциональных и импульсивных, порой истеричных особ. С такими, по мнению многих, сложнее вести серьезные разговоры, строить долговременные деловые отношения. За мужчиной устойчиво закрепился образ воина, героя, победителя. За женщиной — матери, секретарши, ведьмы... Еще женщину стереотипно отождествляют с домохозяйкой: в кухонном фартуке, с головой в бигуди и с кастрюлей борща. Стереотип накладывает тень и на саму женщину, загоняя ее в шаблоны поведения». Мнений по этому вопросу множество. Вот что говорит по этому поводу Владимир Горбунов, генеральный директор Workle: «Это больше вопрос того, что женщина часто не стремится стать генеральным директором, у нее на первом месте семья, а деньги добывает обычно мужчина. Тем более на этой позиции нужно нести огромную ответственность за коллектив, увольнять людей и т.п. Но есть процент женщин, которых «тянет во власть». В одной из моих компаний управляющий директор женщина, и вообще я считаю, что женщина, если у нее есть к этому склонность, чаще всего лучше мужчин справляется с функцией генерального директора».

ЗНАНИЯ И СПОСОБНОСТИ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

Кандидат на должность генерального директора, безусловно, должен обладать определенным набором знаний и умений и оперировать ими. Специалисты компании по международному поиску топ-менеджеров DHR International Айман Хаддад (Ayman Hadda) и Кейт Джайрман (Keith Giarman) определили примерный круг знаний, которыми должен обладать кандидат. Во-первых, CEO должен уметь интерпретировать финансовый статус компании, включая движение денежных средств и управление структурой баланса. Иными словами, очень

важно умение директора анализировать и оперировать всеми необходимыми цифрами, связанными с прибылью и затратами. Во-вторых, необходимо знание факторов стоимости, определение полного потенциала портфолио компании, установление в компании ориентации на результат и измерение основных областей, которые повышают реальную стоимость компании. В-третьих, CEO должен знать то, как компания и ее товары и услуги воспринимаются клиентами, и то, как компания отвечает текущим и будущем требованиям клиентов. Ведь он должен разработать определенную стратегию, основанную на понимании основного предложения компании товаров или услуг через восприятие клиентов. В-четвертых, генеральный директор должен быть хорошим лидером и коммуникатором, умеющим правильно строить отношения и вести организацию, начиная от совета директоров и заканчивая обслуживающим персоналом. В-пятых, CEO должен построить и развить руководящую команду мирового класса и быстро и решительно действовать, если команда или ее члены не оправдывают ожиданий. В-шестых, генеральный директор должен всегда держать руку на пульсе в плане организации, постоянно оценивать обстановку и жизнеспособность организации, убеждаясь в том, что все уровни управления выполняют все ключевые обязанности. Седьмым пунктом является то, что кандидат должен ориентироваться на спонсоров и инвесторов, учитывать план повышения капитализации, а также мыслить как собственник бизнеса.

МЕТОДЫ ПРОВЕРКИ КАНДИДАТОВ

Отбор кандидатов на должность генерального директора — это обычно поэтапный процесс. Он включает в себя и изучение биографических данных (анкет и резюме), и интервью, психологические и профессиональные тесты и так далее. Как правило, решение о приеме на работу принимается по результатам не какой-либо одной, а нескольких отборочных процедур, одной из которых является проверка рекомендаций соискателя.

В ходе проверки рекомендаций можно получить много важной информации о потенциальном сотруднике — образовании, опыте работы, обязанностях и успехах, личности и характере. Желательно получить рекомендации с нескольких мест работы. Зачастую рекомендации проверяют по телефону или по почте, но иногда более целесообразной и эффективной будет личная встреча. Немецкий специалист по рекрутингу Кристина Холль (Christina Holl) считает рекомендации отличным источником информации о будущем кандидате: «Наш опыт показывает, что проверка рекомендаций при приеме на работу несет неоценимую пользу и помогает определить кандидата, подходящего наилучшим образом профессионально и команде в целом». Она советуют уделять внимание таким

вещам, как участие директоров в проверке, беседа как с бывшим непосредственным руководителем кандидата, так и с его коллегами и подчиненными, проверка информации, полученной в ходе собеседования, правильная постановка вопросов.

Как отметил бизнес-тренер и эксперт по нетворкингу Алексей Бабушкин, «в России еще нет устоявшегося института использования рекомендаций. Как рядовые, так и руководящие сотрудники, уходя с прежнего места работы, редко заботятся о заблаговременном получении рекомендательных писем. Часто об этом вспоминают лишь при отправлении очередного резюме, а порой и вовсе считается, что запись в трудовой книжке с соответствующими формулировками говорит обо всех качествах кандидата. Хорошо, когда переход на любое место как внутри компании, так и внешний, вне зависимости от уровня должности сопровождается оформлением рекомендательного письма». Представители некоторых компаний вовсе считают рекомендации необъективными и рассматривают их только в совокупности с другими факторами.

Образование кандидата — тоже немаловажный фактор. Как отмечают многие практики, диплом об образовании проверяют довольно редко, но обычно будущие руководители проходят довольно серьезные собеседования, позволяющие достаточно компетентно оценить уровень знаний нанимаемого. Вот что об образовании говорит канадский управляющий партнер Ray & Berndston, специалист по поиску руководящих кадров: «Порой кандидаты отсеиваются комитетами по поиску за то, что у них «слишком много» образования, например, звание доктора наук, или «слишком мало» образования, например, отсутствие высшего образования. Неужели CEO с недостаточным или «избыточным» образованием чаще уходят из компании в течение 24 месяцев, чем кто-то со степенью по бизнесу? Нет. В случае с некоммерческими организациями обладание степенью по бизнесу сопряжено с более высоким риском быстрого ухода. Причиной повышенного уровня риска, однако, является не бизнес-образование, но другой фактор, который связан с успехом: опыт в секторе. Кандидаты с образованием в области бизнеса, у которых отсутствует знание в секторе, порой нанимаются советом директоров, которые считают, что бизнес-образование поможет человеку изучить то, что он или она должны знать. Вспоминается старое изречение: «Хороший лидер — это хороший лидер, несмотря на бизнес». Возможно, в пословице есть определенный смысл, но без необходимого опыта это подразумевает более высокий уровень риска».

Современная российская практика выработала и такой метод проверки кандидатов, как запрос в базу данных МВД, который позволяет выяснить наличие или отсутствие у них криминального про-

шлого. Правда, такой запрос может делать только уполномоченный сотрудник МВД. Можно поручить проверку рекомендаций кадровому или детективному агентству. Зачастую в крупных компаниях есть служба безопасности, которая занимается подобного рода проверками. Следует отметить, что проверять достоверность представленных данных и подлинность документов можно только с письменного согласия проверяемого. HR-юристы Эллин Элдридж (Ellen Aldridge) и Майк Бишоп (MikeBishop) по поводу проверок судимости поведали, что в США криминальное прошлое зачастую можно узнать совершенно бесплатно на сайте правительства штата, «однако большинство государственных сайтов показывают судимость только в том случае, если человек был осужден на длительный срок или помещен в тюрьму... И проверка покажет только те преступления, которые были совершены на территории одного штата». Поэтому они советуют проводить полную проверку через коммерческие компании, которые занимаются полной проверкой на всех уровнях, а стоить это может порой всего лишь от 10 долларов. В Европе компании ограничиваются анкетой соискателя о его криминальном прошлом или справкой о несудимости/судимости, уровень доступа к проверке зависит от конкретной страны.

Собеседование порой является одним из важнейших этапов во время поисков нужного кандидата. В ходе его выявляют личностные качества, навыки работы в команде, стараются узнать о применяемых способах мотивации сотрудников, о разрешении конфликтов в коллективе.

Для того чтобы исключить ошибки, компании зачастую прибегают к применению психологических тестов, что позволяет снизить влияние субъективной оценки кандидата. Одними из самых популярных тестов являются тесты на уровень интеллекта, тесты способностей, личностные и мотивационные тесты, личностные опросники и проективные тесты. Специалист по лидерству и управлению Тара Уэйс (Tara Weiss) отмечает: «Интервью лицом к лицу проходит наряду с личностными тестами. Это еще один способ нахождения правильного кандидата среди большого количества квалифицированных на вид кандидатов. Менеджеры по найму и психологи любят их, поскольку кандидаты не могут «очаровать» психологический тест».

ПООЩРЕНИЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

Во время собеседования обговариваются такие моменты, как должностные обязанности, деятельность компании, заработная плата кандидата, условия работы, требования компании.

Роль зарплаты в системе мотивации генерального директора играет большую

роль. Чем ближе должность к влиянию на конечный результат, тем больше ее переменная часть. У CEO фиксированный оклад должен быть в таком размере, который позволял бы ему уверенно чувствовать себя на рынке. Он должен четко понимать, что его задача — это долгосрочные перспективы предприятия. Бонус фокусируют на достижение цели.

Роль бонусов в системе мотивации CEO достаточно велика. Правильно выстроенная система бонусов может настроить на успех и, как следствие, оказать влияние на развитие и успех компании. В идеале CEO следует фокусироваться именно на получение бонусов, а не на получение оклада. Окладная часть должна обеспечивать достаточный размер дохода в месяц. Причем бонусы могут быть как краткосрочные, так и долгосрочные.

Также очень важно, чтобы мотивация CEO пересекалась с ценностями и целями компании, поэтому многие специалисты советуют разработать опционную программу. Опцион — право на приобретение в будущем определенного количества акций компании по заранее установленной цене. Причем советуют запретить руководителю продавать акции в течение двух-трех лет, что поможет настроить его на долгосрочные перспективы.

Людмила Кузенкова, директор направления «Проекты аутсорсинга» в компании CONSORT Group, по данному вопросу отметила следующее: «В последнее время замечается тенденция того, что генеральные директора заинтересованы в приобретении акций компании и получении бенефитов от акций. Это приветствует и совет директоров, так как таким образом гендиректор становится более заинтересованным в развитии компании, уделяет больше внимания долгосрочной стратегии бизнеса и более ориентирован на успех». Генеральный директор компании Workle Владимир Горбунов считает, что система зарплат и бонусов должна быть достаточно мотивирующей, но «генеральный директор не обязательно должен иметь высокую зарплату, иногда даже меньше, чем у других сотрудников». И добавляет: «Но зато по моим бизнесам я всем генеральным директорам даю опционы».

«ЗОЛОТОЙ ПАРАШЮТ»

Невозможно не упомянуть такой немаловажный пункт договора найма на работу, как «золотой парашют» — компенсацию, выплачиваемую руководителям при увольнении, при поглощении его места работы другой фирмой, а также при добровольной подаче в отставку в связи со сменой руководства. Размеры «золотого парашюта» оговариваются заранее, составляют не менее трехкратной величины среднего месячного заработка и порой могут достигать неимоверных размеров. Ранее эта сумма могла равняться сумме зарплаты за два года, в настоящее время ее размер ограничен

законодательством размерами дохода за полгода, для руководителей государственных компания — трехкратным средним месячным заработком. На Западе дела обстоят несколько иначе — средний размер компенсации равен заработной плате за два-три года работы. Часто в «золотой парашют» для западных менеджеров входит и соцпакет.

ТРИ КЛЮЧА К НАХОЖДЕНИЮ ЛУЧШЕГО CEO

Ракеш Курана (Rakesh Khurana), ассистирующий профессор по управлению бизнесом в Гарварде, считает, что существует три основополагающих аспекта при выборе правильного генерального директора, хотя поиск все же и будет сопряжен с трудностями. Однако совет директоров может активно управлять этими тремя элементами. «Первым является состав отборочной комиссии. В отборочной комиссии должны присутствовать директора различных категорий с умением и опытом в области решений по отбору персонала. Различие в возрасте и функциональной квалификации имеет большое значение, так же, как и знание компании и ее культуры. Вторым ключом является обязательное признание того факта, что генеральный директор не может быть панацеей. Когда совет директоров видит в CEO единственный источника влияния на работу компании, трезвое рассуждение о вкладе других руководителей и о том, какие определенные умения дополняют стратегическое направление компании, поможет также уделить внимание и другим аспектам.

Третьим ключом является принятие подходов с ориентацией на доход. Наиболее важным подходом является четкое и заблаговременное обсуждение стратегического направления; признание и определение ролей и обязанностей участников отбора с ограничениями по отношению к уходящему генеральному директору и компании по поиску руководящих кадров; оценка кандидатов по отношению к требованиям компании, а не по отношению к друг другу. Если поиски CEO начинаются с признания «ловушек», скорее всего они приведут к тому подходу, который выявит наилучшего кандидата на должность».

Поиск генерального директора для компании — довольно ответственный, требующий тщательного подхода процесс. Поэтому нужно учитывать множество факторов, принимать во внимание абсолютно все детали и всю информацию о кандидате, включая все необходимые проверки. Кроме того, необходимо следовать стратегическому плану по поиску директора, отвечающего всем требованиям компании, ведь правильный выбор может помочь вывести компанию на совершенно иной уровень.

Журнал «Управление персоналом», 2017 г.

Проблемы временного персонала в России

Богдан Нечаенко

эксперт

Почему количество временного персонала в мире огромно, а в России его мало? Вопрос очень интересный и нетривиальный. Для начала неплохо было бы выявить основные этапы развития рынка временного персонала в России.

В феврале 2011 года благодаря инициативе четырех компаний: АНКОР, Adecco, Kelly Services и Manpower была основана первая в России Ассоциация агентств, предоставляющих временный персонал, — Ассоциация частных агентств занятости (АЧАЗ). 7 июля состоялось первое заседание Ассоциации, в котором приняли участие более 50 человек, где было официально объявлено о присоединении АЧАЗ к Международной конфедерации частных агентств занятости (CIETT).

В том же 2011 году не более 7% кадровых компаний в России предоставляли услугу подбора временного персонала, а общий оборот отрасли по итогам ежегодного исследования составил около 21 млрд руб.

Рассмотрим диаграммы, показывающие проникновение временной занятости в странах Европы (данные на 2012 г.). Лидером в этой области является Великобритания — там число временного персонала составляет более 1 млн человек. В России, как легко заметить, ситуация сложилась прямо противоположная — общее число временных работников составляет мизерные доли процента от общего числа.

С 2011 по 2014 год российский рынок временного труда стабильно рос и по данным исследования агентства Magram MR почти достиг отметки в 30 млрд руб. Гендиректор АЧАЗ Екатерина Горохова назвала эту тенденцию «прежде всего антикризисным решением, которое дает возможность подстроиться не только под рост, но и под спад производства».

1 января 2016 года в силу вступил закон о запрете в России заемного труда с целью предотвращения злоупотреблений работодателей, не желающих нести ответственность за свой персонал, но стремящихся сэкономить на страховых взносах в Пенсионный фонд и компенсации сотрудникам. Такие компании нанимали в агентствах временный персонал, но затем использовали его как постоянный.

Предоставление труда внештатных работников было строго регламентировано и разрешено лишь в следующих случаях:

- На период временного расширения производства или увеличения объема оказываемых услуг (до 9 месяцев)
- Для ведения домашнего хозяйства
- Для замены временно отсутствующих штатных работников
- С целью трудоустройства студентов очных отделений, одиноких и многодетных родителей, а также лиц, освободившихся из мест заключения

Однако этот закон не только ввел ограничения на трудоустройство временных работников, но и обеспечил их некоторыми правовыми гарантиями, то есть сделал их более защищенными от произвола работодателя. Так, закон предусматривает

равные условия оплаты труда временных работников, выполняющих такие же трудовые функции и имеющих такую же квалификацию, как и постоянный персонал, ответственность работодателя за выплату всех причитающихся работникам платежей, обязывает работодателя предоставлять необходимые льготы по условиям труда и платить страховые взносы.

Помимо всего прочего в законе также предусмотрена аккредитация частных агентств занятости (ЧАЗ), которая призвана избавить рынок труда от недобросовестных посредников. Для аккредитации необходимо в том числе отсутствие у ЧАЗ задолженностей и отсутствие у его руководителя судимостей за ущемление прав личности и преступления в сфере экономики.

На бумаге все выглядит замечательно, но что мы имеем в реальности? После вступления закона в силу многие работодатели (около 30%) выбрали самый простой выход из ситуации: они начали оформлять временных работников в штат. Естественно, после этого временными считать их уже нельзя, даже если дефакто они выполняют ту же самую работу. Лишь немногие работодатели продолжили по старинке использовать временных сотрудников, ограниченных 9-месячным контрактом. Большая же часть компаний (более 60%) переключилась на услуги аутсорсинга. Этот вид взаимоотношений, предусматривающий не найм временных работников, а покупку товаров или услуг, требует от агентства-исполнителя больших дополнительных затрат и реорганизации. Речь идет также о необходимости введения дополнительного учета, покупки программного обеспечения, проведении учебных тренингов для персонала и т.д.

Мнение эксперта (Олеся Горьковая, директор центра языковой подготовки «Синергия»):

— В России непринятие временных, или, как они называются во всем мире, «краткосрочных» контрактов будет существовать, пока не изменится система налогообложения, привязанная не к годовому заработку, а к ежемесячному, и не исчезнет восприятие сотрудника, как крепостного — у меня и нигде еще.

В настоящее время многие агентства все еще продолжают использовать «серые» схемы для трудоустройства временного персонала. Прошел всего лишь год после вступления закона в силу, и проверки кадровых агентств пока не имеют планового и масштабного характера. В случае начала судебных процессов по нарушению этой статьи можно предположить, что агентства будут вносить изменения в механизм своей работы.

Одно можно сказать наверняка — временный персонал станет дороже для работодателя. И это один из многих факторов, которые могут повлиять на его численность в России.

Мнение эксперта (Алевтина Ефрюшкина, HR-менеджер компании «ЭГО Транслейтинг»):

— Почему люди не хотят брать временную работу не по ТК?

Во-первых, потому что в России люди, зачастую чувствуют неуверенность в завтрашнем дне. Временный договор подразумевает собой нестабильность и незащищенность, а люди (особенно рожденные в СССР) хотят долгой и стабильной работы, они боятся, что их обманут. У них в голове возникает мысль: «Работать 3-5 месяцев, это же мне опять потом работу искать». На временные заработки идут те, кто не может работать по ТК (приезжие, в основном, из Украины, Узбекистана, Таджикистана) или на частичную занятость (дополнительную), имея при этом работу. Мы, например, предлагаем работу, которая подразумевает дополнительную (неполную занятость). Из 100 человек (по статистике) соглашаются на нее только 20-30 (25). Из тех, кто согласился у нас работать, человек 13-15 имеют работу по ТК и постоянный доход. 4-7 человек — выпускники вузов, у которых практически нет опыта, и они хотят получить его у нас. 4-6 человек — люди, вышедшие на пенсию, которым не нужна работа по ТК. 2-3 человека — граждане Украины или другого государства из стран бывшего СНГ, которых на работу по ТК не берут (т.к. мало кто из кадровиков будет заморачиваться с разрешением на работу для такого человека и собирать кипу документов). Остальные — люди, которые ищут работу и тут подвернулись мы как возможность не выпадать из профессии, возможно, почерпнуть для себя что-то новое и заодно иметь хоть какой-то доход, пока ищут работу. Они не отказываются от поиска постоянной работы по ТК, где есть стабильный оклад (мы предлагаем оплату за час), и когда они найдут эту работу, они сделают выбор в пользу этой работы, не в пользу нас.

Во-вторых, сейчас очень нестабильный рынок труда в России, с 2014 года повысился уровень безработицы. А это значит, что после такой временной работы человек может не сразу найти работу, он может просидеть без нее еще 3-4 месяца. Во-вторых, не все работодатели приветствуют в резюме (или ТК) опыт по 3-6 месяцев, для них это — «нестабильный кандидат», и они отдадут предпочтение человеку, работавшему на одну компанию в течение 1,5 лет, чем человеку, который за эти 1,5 года сменил 3-5 мест работы. Есть работодатели, которым принципиален опыт по ТК и другой они вообще не признают. То есть если ты берешь работу не по ТК или временный трудовой договор, ты рискуешь не найти потом постоянной работы (а точнее, риски отказов работодателей, предлагающих стабильную, постоянную работу, увеличиваются).

В-третьих, если мы говорим о старшем поколении, то люди в возрасте от 50 лет боятся, что останутся без пенсии, а если это — временная работа, то и без работы в принципе, поэтому не идут. Потому что всем известно, что мало какие фирмы сделают выбор в пользу человека старшего возраста, скорее предпочтут молодого и без опыта, чем человека в возрасте. Так, например, 60% отказавшихся от нашей вакансии по причине того, что мы в штат не оформляем, составили люди старшего возраста (от 48 и выше). Это было мотивировано тем, что «Мне скоро на пенсию, мне нужно обязательно оформление в штат». Остальные 25% — люди в возрасте от 25 до 45, которые также ищут работу по ТК со стабильным окладом. Только 10% отказавшихся сослались на низкую оплату, у остальных 5% были другие причины отказа.

Итак, возможно, где-то в других странах у людей нет такого состояния незащищенности и нестабильности, но в России людям нужно быть уверенными, что у них будет стабильный доход всегда и что они не останутся без зарплаты.

ВЫВОДЫ

Как мы видим, оценки специалистов умеренно негативные. Не последнюю роль в этом играет специфический российский менталитет: многие работодатели пока не готовы рассматривать временную работу как «серьезную», поэтому при просмотре резюме вообще могут игнорировать такой опыт работы. Какие же перспективы у российского рынка временного персонала? В целом, хочется верить, что новый закон повысит социальную защищенность и значимость временных работников, сделает такую работу более престижной. Пока временная работа будет ассоциироваться у людей с нестабильностью и низкими социальными гарантиями, улучшения ситуации не произойдет. Возможно, в будущем на развитие отрасли повлияет сама конъюнктура рынка, а именно появление большого количества новых вакансий, подразумевающих временную или проектную работу: это относится в первую очередь к сфере IT и технологичному производству, а также к инженерным и дизайнерским специальностям.

Закончим на оптимистичной ноте. Во всем мире рынок временного персонала переживает бум; меняется отношение работодателей и социальный статус временных работников, идет смена идеологии. Вполне вероятно, в скором времени эти процессы начтут происходить и в нашей стране.

Автор выражает благодарность экспертам «ЭГО Транслейтинг» и «Синергии» за помощь в подготовке данной статьи.

Источники: www.lmexperts.ru, www.experian.co.uk, www.irishtimes.com, www.hrmagazine.co.uk, www.achaz.ru, www.vedomosti.ru, Федеральный закон от 05.05.2014 № 116-ФЗ

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, 2017 г.

Истинные причины увольнения топ-менеджеров

Мифы и легенды, а также предрассудки и предубеждения относительно жизни и работы менеджеров высшего руководящего звена рождаются и живут по своим законам. Изменения в структуре топ-менеджмента зачастую являются плодородной почвой для дискуссий и независимых расследований.

Александра Лыжина

эксперт

В официальных источниках компании информация публикуется весьма сдержанно и шаблонно; в прессе, наоборот, слишком сгущают краски, стараясь привлечь читателя очередным «скандалом».

Скорее всего, истина будет посередине или «где-то рядом». Узнать реальную ситуацию попробуем с помощью данных международных исследований и опираясь на знания экспертов в области подбора персонала высшего управленческого звена.

МИФЫ ОБ УВОЛЬНЕНИЯХ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

Миф 1. Топ-менеджеров увольняют крайне редко

В 60-70-х годах XX века корпоративная культура подразумевала, что каждый выбирает профессиональную деятельность и место работы один раз и на всю жизнь. Поэтому производственный стаж в одной компании, как правило, измерялся десятилетиями. В XXI веке текучесть кадров значительно возросла, и в среднем продолжительность работы в одной организации составляет порядка 5 лет. Более того, некоторые психологи даже советуют менять работу с определенной периодичностью для «поддержания тонуса», «расширения кругозора», а также «улучшения материального положения за счет нового работодателя».

Данный подход считается вполне естественным в отношении рядовых сотрудников, в том числе менеджеров среднего звена. Однако, как бы удивительным это ни казалось на первый взгляд, но топ-менеджеры не являются священными животными и не обладают статусом неприкосновенности. Они точно такие же сотрудники компании, отличаются только уровнем ответственности за управленческие решения и материальным вознаграждением. Согласно статистике, которая ежегодно публикуется на сайте strategyand.pwc.com[1], в 2000-2015 гг. в среднем уровень текучести кадров высшего управленческого звена в общемировом масштабе составил порядка 13-14%.

Безусловно, увольнение топ-менеджера достаточно дорогое удовольствие и может иметь юридические тонкости. Существуют примеры в международной практике, когда все совокупные выплаты в значительной мере превышали уровень вознаграждения, если бы топ-менеджер продолжал руководить компанией. Так, уход Джилл Барад из «Маттел» в 2000 году обошелся компании в 50 млн долл. Согласно публикации Bloomberg, для финансирования данных выплат «Маттел» должна увеличить ежегодный объем продаж кукол Барби на 600 тыс. штук на протяжении 10 лет[2]. Тем не менее высокий уро-

[1] http://www.strategyand.pwc.com/ceosuccess

[2] https://www.bloomberg.com/news/articles/ 2000-09-10/commentary-ceo-pay-nothing-succeeds-like-failure

вень «отступных» вовсе не гарантирует сохранение за менеджером должности в течение многих лет.

Миф 2.
Основная причина увольнения — плохие финансовые показатели

Если компания не выходит на плановые финансовые показатели, в этом, естественно, виновато руководство. Однако если бы решение действительно подчинялось данной простой математической модели, то, скорее всего, текучесть кадров на уровне высшего руководства была бы значительно выше и определялась, в том числе, трендами экономического развития как отдельной страны, так и мировой экономики.

К такому выводу пришел Марк Мерфи, основатель и генеральный директор американской компании Leadership IQ на основании опроса 1087 членов советов директоров из 286 государственных и частных компаний, а также различных некоммерческих организаций[3]. Детали исследования будут рассмотрены далее.

ПОЧЕМУ НА САМОМ ДЕЛЕ УВОЛЬНЯЮТ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

Ошибок не совершает только тот, кто ничего не делает. Топ-менеджер, каким бы профессионалом он ни был, тоже может ошибаться. Однако совет директоров и акционеры готовы прощать ошибки до тех пор, пока не будет исчерпан кредит доверия.

1. Плохое управление изменениями

В настоящее время сложно найти компанию, в которой не происходит никаких изменений. Любое изменение — это всегда стресс для сотрудников (большой или маленький), так как даже к положительным изменениям необходимо адаптироваться, чтобы оценить все преимущества. Успех от внедрения изменений во многом зависит от того, насколько положительно к ним настроен персонал, от готовности принять данные изменения. Правильный настрой сотрудников — задача топ-менеджера.

2. Незнание своего покупателя

Заинтересованность топ-менеджера в развитии компании проявляется в том числе в том, насколько хорошо он знает целевой рынок, интересы своих покупателей. Если такой заинтересованности нет, то компания дальше развиваться не сможет.

3. Сокрытие плохих показателей или игнорирование реальной обстановки

Топ-менеджер опасается сильной негативной реакции на плохие показатели или отрицательные результаты работы

[3] http://www.leadershipiq.com/blogs/leadershipiq/35353153-why-the-ceo-gets-fired-change-management-and-more

своих подчиненных, поэтому предпочитает просто о них умалчивать. Однако любая тайна в конце концов раскрывается, и в этом случае последствия могут быть гораздо более серьезными.

4. МНОГО СЛОВ, МАЛО ДЕЛА

Не всегда красивая презентация о новой стратегии и будущих успехах компании, которую показывают на заседании совета директоров, претворяется в жизнь. Причина тому — неумение предпринимать конкретные тактические шаги по реализации стратегии. Как бы это ни показалось странным, но среди топ-менеджеров тоже есть такие случаи.

Дмитрий Лютенко, эксперт компании ГК «Результат», к этому списку добавил бы «отсутствие желания и мотивации у топ-менеджера предпринимать дополнительные усилия, если в целом и так все хорошо». Однако, как он отмечает далее, данный фактор присутствует в российской практике, и нет уверенности, что он не может быть так же характерен в других развитых странах.

ВИНОВАТЫ МОГУТ БЫТЬ ОБЕ СТОРОНЫ

Невыполнение топ-менеджером целевых показателей может быть обоюдной виной, если перед топ-менеджером была поставлена невыполнимая задача или не было предоставлено достаточно полномочий, инструментов или информации для выполнения задачи.

Кроме того, как отмечает Дмитрий Лютенко, эксперт компании ГК «Результат», совет директоров не всегда фактически готов к изменениям, ради которых был назначен новый топ-менеджер. По этой причине все идеи и инициативы последнего не находят должной поддержки и одобрения.

МАВР СДЕЛАЛ СВОЕ ДЕЛО — МАВР МОЖЕТ УДАЛИТЬСЯ

Как правило, слово «увольнение» носит негативный характер. Это не удивительно, так как инициатором является не сам сотрудник, а его руководство.

У компании, как и любого другого живого организма, есть свои этапы развития. В процессе своей деятельности компания может менять свой размер, превращаясь из местного производителя в международного гиганта. Как отмечает издание CIO.com[4], навыки управления небольшой компанией существенно отличаются от тех, что должны быть у менеджера крупной компании.

В этом случае либо менеджер, который ранее имел опыт руководства только небольшой компанией, вырабатыва-

4 http://www.cio.com/article/2386784/ceo-role/7-ways-to-get-your-ceo-fired.html

ет у себя навыки управления на новом уровне, либо уходит.

Анастасия Егунова, руководитель направления подбора «Финансы, Бухгалтерия, Аудит» кадрового агентства Penny Lane Personnel, также отмечает, что в случае ухода генерального директора вместе с ним, как правило, уходит и вся нижестоящая команда топ-менеджеров. Однако это вовсе не означает, что они плохо справлялись со своими обязанностями. Просто конкретному бизнесу их услуги больше не требуются.

ПРЕСЛОВУТЫЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

Показаниям исследований и статистики следует доверять с осторожностью, вспоминая устоявшееся выражение: «Есть большая ложь, есть маленькая ложь, а есть статистика». Когда дело касается взаимодействия людей друг с другом, человеческий фактор нельзя исключать. Более того, степень его важности не стоит недооценивать. Как бы ни был разумен человек и как бы ни пытался поступать рационально, часть решений так или иначе принимается исходя из психологического состояния на определенный момент времени.

Нельзя забывать и про скандалы, которые накладывают тень на честь и достоинство топ-менеджера, что косвенно проецируется на общий имидж компании. В таком случае увольнение — это своего рода вынужденная мера, продиктованная необходимостью поддержания доброго имени и положительной репутации компании в глазах общественности. Так, например, в августе 2010 года покинул свой пост Марк Херд, топ-менеджер компании Hewlett-Packard.

Таким образом, исследование Leadership IQ, безусловно, достойно внимания. Однако, как отмечает Игорь Лубкин, партнер кадрового агентства Top Executive, на самом деле каждый случай увольнения топ-менеджера уникален и индивидуален, у него есть свои особенности и тонкости. Даже несмотря на то, что интервью в исследовании проводилось за закрытыми дверьми в условиях полной конфиденциальности, искренность ответов все-таки гарантировать нельзя. Поэтому результаты исследования имеют столько же ценности, что и показатель «средней температуры по больнице».

* Игорь Лубкин, партнер компании Top-Executive
* Дмитрий Лютенко, эксперт ГК «Результат»
* Анастасия Егунова, руководитель направления подбора «Финансы, бухгалтерия, аудит» кадрового агентства Penny Lane Personnel

Журнал «Управление персоналом», 2017 г.

Михаил Иванович МАГУРА

9 февраля 2017 года ушел из жизни член-корреспондент Российской академии естественных наук, кандидат психологических наук, доцент, руководитель сектора управленческого консультирования Высшей школы кадрового менеджмента Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, член редакционного совета журнала «Управление персоналом» Михаил Иванович МАГУРА.

С 1980 года деятельность Михаила Ивановича связана с обучением руководителей основам социально-психологических знаний, повышению их управленческого мастерства, развитию компетенций в деятельности в кризисных ситуациях. Благодаря этой деятельности, которая имела широкий охват как по своей географии, так и по отраслям деятельности предприятий, с которыми сотрудничал Михаил Иванович, им был внесен неоценимый вклад в развитие отечественной школы управления. В период становления отечественного бизнеса в ситуации неопределенности и потери ценностных ориентиров, М.И. Магура планомерно и последовательно внедрял в практику те принципы управления, которые сегодня позволяют компаниям успешно и эффективно выстраивать кадровую политику. Лейтмотивом всех его образовательных программ было вдумчивое и бережное отношение к человеческому потенциалу.

Научный и преподавательский потенциал Михаила Ивановича нашел отражение также в его многочисленных книгах и статьях, посвященных проблемам менеджмента и управления человеческими ресурсами, которые являются и будут являться руководством к действию для многих поколений управленцев.

С 2006 года Михаил Иванович Магура являлся членом Отделения психологической безопасности РАЕН и помимо его выдающихся способностей как ученого, преподавателя и просветителя нам посчастливилось узнать его как удивительно творческого, сердечного, скромного и мужественного человека.

Мы искренне скорбим в связи с кончиной Михаила Ивановича Магура, выражаем глубокое соболезнование родным и близким.

Л. М. Раймова, доктор философских наук, профессор
председатель Отделения психологической безопасности РАЕН

Михаил Магура останется навсегда в нашей памяти как пример скромности при высочайшем интеллекте исследователя и ученого. Он был практически первым, кто стал издавать в России книги по оценке персонала. Сотни тысяч людей учились на его мыслях...

Семинары от журнала «Управление персоналом» отличались большим интересом аудитории к его выступлениям.

Регулярные статьи в журнале привлекали к изданию новых читателей, так как его личный бренд в начале 2000-х был гораздо сильнее, чем у журнала.

Михаил был первым, кто помог организовать исследование кадровых агентств на базе опросов HRD. Его методика служит нам до сих пор.

«Конечно, прекрасно помню тот миг, когда М. Магура переступил порог нашего офиса, чтобы обсудить методику исследования», — сказал нам М. Богданов («Консорт групп») в ответ на звонок о печальной новости...

Его глубокого ценили и уважали все директора 60 ведущих кадровых агентств Москвы за объективность и беспристрастность в рейтинговании агентств.

Светлая ему память.

А. Гончаров

Наверное, у каждого крепкого профессионала должна присутствовать одна характерная особенность: четкое понимание причинно-следственных связей в области своих профессиональных интересов. Без такого понимания вряд ли можно добиться сколько-нибудь заметных результатов и стать эффективным в своем деле.

Мне кажется, Михаилу Ивановичу это вполне удалось. Он как-то рассказывал, что в своих исканиях юных лет, в начале профессионального пути, довелось ему какое-то время поработать в качестве спортивного психолога. Естественно, предметом профессионального интереса была тема эффективности в спорте. Что ее определяет? Как вырабатывается воля к победе? Что мотивирует человека? Возможно ли личностное развитие, и как оно должно осуществляться? Эти и другие вопросы возникали вполне естественно и логично, но вот ответы на них были отнюдь не очевидны. Видимо, уже тогда начала оформляться область профессиональных интересов (мотивация, личностное развитие, эффективность командной работы и т.п.), которая прослеживалась у Михаила Ивановича на протяжении всей его жизни.

Но сама жизнь подталкивала в несколько ином направлении — интерес к этим вопросам стал появляться и в промышленности, в сфере управления персоналом. Прошлый опыт плюс работа в области социологии подбрасывали новый интересный материал и, как говорилось в известном фильме, давали «информацию к размышлению». Другое дело, что не всем хотелось размышлять и докапываться до сути. Михаил стремился к этому всю свою жизнь.

Люди, прошедшие подобный путь, хорошо знают, как непросто приходит понимание. Сначала формальное знание, потом накопление опыта, переосмысление, новый уровень понимания, казалось бы, вот оно, ан нет — это всего лишь очередной виток, выходим на следующий уровень, и снова виток. И так до самого конца, если хочешь чего-то добиться...

Те, кому довелось близко общаться с Михаилом Ивановичем, знали о том, что где-то в начале пути, как и было тогда положено, готовил он кандидатскую диссертацию. И очень хотел, чтобы строилась она на реальном материале, имела крепкую фактологическую основу. Но тогдашние правила игры и позиция научного руководителя подталкивали соискателя к тому, чтобы искать несколько не там и доказывать несколько не то. В тех условиях это не было чем-то из ряда вон выходящим — скорее, наоборот. Все понимали, что это вроде как игра такая. И важны не методы, важны результаты. Можно было так скомпоновать факты или выбрать такие методики, чтобы получить

нужный результат. И никто не ожидал, что, успешно пройдя предзащиту, Михаил решит для себя просто не пойти защищаться. Сделать как бы хуже себе, но встать выше общепринятых игр. И это был Поступок с большой буквы.

Впрочем, диссертация все же была написана и успешно защищена. Но лет на двадцать позже. И на честном, реальном материале, который был собран в результате многолетней работы в консалтинге и профессионального взаимодействия с сотнями предприятий и тысячами людей. И написана не только она.

Один наш общий друг и коллега шутил — на наших похоронах впереди понесут не ордена на бархатных подушечках, а наши книги. Конечно, это образно, но Михаилу Ивановичу было бы что показать. Много полезных и содержательных книг написано им, все они были хорошо встречены руководителями-практиками и научной общественностью. Но он все время отмечал, что это вряд ли было бы возможно, если бы не участие и неоценимая помощь его жены, Марины Борисовны Курбатовой. Более 40 лет прожили они вместе. Они хорошо дополняли друг друга: знания, практика и опыт одного, плюс широкий кругозор, тщательность и умение работать со словом другого.

Человек ушел, но оставил после себя свои книги — свои мысли, свое понимание, свои находки. И многие еще воспользуются этим и найдут для себя немало важного и полезного. Как было всегда, когда мы читали отзывы тех, кто имел счастье поговорить с ним и послушать его — преподавателя, исследователя, практика-консультанта (а для кого-то еще и психотерапевта). Многим он помог понять себя, причины своих проблем и неудач, увидеть возможности выхода из трудных ситуаций и личных проблем. И хочется верить, что многим еще поможет. Хотя — и в это не верится до сих пор — с нами его уже нет...

Виктор Львович Харченко

Трудно осознать, что Миши Магуры больше нет среди нас. Только в такие минуты осознаешь истинный смысл бренности нашего существования. Пока близкий человек жив, мы не особенно задумываемся над необходимостью частых личных контактов, кажется, что впереди еще много времени и его хватит на реализацию совместных проектов, споров, дискуссий. А вот он ушел из жизни, и начинаешь остро ощущать в душе пустоту, в той ее части, которую, как оказалось, он занимал. Не побоюсь сказать, что мы были друзьями и единомышленниками, хотя наши контакты носили скорее эпизодический характер.

Есть такое выражение: «Педагог от бога». Он полностью ему соответствовал. Мы часто работали на одних учебных площадках и на одних потоках. Его профессионализм, а главное, доброе, уважительное отношение к слушателям всегда вызывали ответную позитивную реакцию. Он всегда был человеком команды, не претендуя на лидерство, но это не мешало ему быть им. С ним легко было и сотрудничать, и дружить благодаря присущим ему открытости и искренности. И из жизни он ушел как истинный педагог, не дочитав последнюю лекцию. Можно было бы еще долго перечислять его душевные качества и заслуги, но ему это уже не нужно, другие не смогут ими воспользоваться.

Да, Миша, друг не умирает, лишь рядом быть перестает.

Игорь Алексеевич Бородин,
президент Межрегиональной общественной организации
«Аудиторы корпоративной безопасности».

Когда уходит близкий человек, остаются воспоминания. О Мише у меня остались самые светлые воспоминания: всегда жизнерадостный, веселый, никогда не унывающий, полный планов, профессиональный, интересующийся, ищущий, активный, неравнодушный, готовый помочь, любящий жену и детей, заботливый, трудолюбивый, всегда что-то создающий, думающий, пишущий, ценящий жизнь!

Мы учились вместе в МГУ на психологическом факультете, но как-то в тот период жизнь нас не свела. Активно общаться мы начали уже после окончания университета, когда Миша работал на заводе им. Хруничева, и у них с Мариной уже были две замечательные дочки.

В тот период сложилось наше эмоциональное общение, мы достаточно часто виделись, разговаривали на разные темы, всегда было весело, интересно, всегда с удовольствием.

Во вторую мою профессию — управление персоналом — тоже привел меня Миша. И я ему за это глубоко благодарен! Можно сказать, что он был моим наставником, поскольку в тот период людей, разбирающихся в этой новой для страны профессии, практически не было. А Миша был одним из тех очень немногих, кто уже тогда разбирался в этих вопросах и понимал суть этой работы. С этого периода к нашему эмоциональному дружескому общению добавилось профессиональное.

Миша, будучи профессионалом в своей сфере, активно занимался обучением руководителей основам менеджмента и управления персоналом. Среди его клиентов были такие компании, как Сбербанк, ТНК, Лукойл, Русский алюминий, Северсталь, АвтоВаз, Норильский Никель и многие другие. Накопленный опыт при работе с этими компаниями создавал у нас основу для профессионального общения, и я всегда внимательно относился к его советам и рекомендациям, его мнению по тем или иным вопросам. Спасибо Мише за то профессиональное общение, которое у нас было, за помощь и поддержку в трудных ситуациях.

Миша с Мариной на основе накопленного опыта обучения и консалтинга издали много книг по основам менеджмента и управлению персоналом. Эти книги были всегда серьезными помощниками для всех, кто осваивал профессию специалиста по управлению персоналом, в том числе и для меня. И за эту помощь в освоении профессии я ему также очень признателен!

Когда уходят друзья, всегда тяжело. А когда они уходят внезапно, то тяжело вдвойне.

Сейчас непросто всем, кто близко знал Мишу. Но мы благодарны ему за то, что он был в нашей жизни, что мы могли общаться и дружить с ним.

Андрей Лавринович

С Михаилом Ивановичем Магурой мы познакомились в 1990 г., еще был Советский Союз и слова «консалтинг» еще не было, а консультирование было в диковинку. Несколько человек консультантов выезжали на предприятия помогать руководству и коллективу адаптироваться к резко изменяющейся среде 90-х годов, к переходу, как сейчас говорят, на «рыночные рельсы».

Я был начинающим консультантом, и Михаил Иванович был для меня старшим товарищем. «Большим Учителем», руководителем нашей консультационной группы был Станислав Викторович Хайниш.

Меня удивляло — как в напряженном графике выездов, подготовке к консультативной работе Михаил находит время углубленно изучать английский язык «на перспективу».

Эта перспектива открылась в Московском физико-техническом институте через несколько лет в формате совместного проекта по программе MBA с Вулверхемптонским университетом (University of Wolverhampton) из Великобритании. Михаил Иванович выступал лидером по циклу управленческих дисциплин и был первым организационным распорядителем этого проекта.

Перу Михаила Ивановича принадлежит несколько книг по менеджменту, в которых отражен значительный консультационный и педагогический опыт. Коллеги отзываются: «Это настоящие настольные книги для специалистов HR».

Искренне считаю, что его труд был не напрасен.

Олег Иванович Дранко
К.ф.-м.н., доцент
Зам. зав. кафедрой инновационного менеджмента МФТИ

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ТРУДОВОЕ ПРАВО

www.TOP-PERSONAL.RU

№ 3 (201)

МАРТ 2017

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

Павел Хлебников

Неоднократность при увольнении за систематическое неисполнение указаний руководителя. Мнения судов

Илья Гусаров

Коллективная ответственность за кражи и недостачи на предприятиях торговли

Ольга Байдина

Двойной надзор за исполнением трудового законодательства. Возможно ли это?

Татьяна Горошко

Папа вместо мамы дома с детьми: какие могут быть судебные споры

Иван Барышников

Что будет с работниками?

Виктория Мариновская

Отказ в приеме на работу — не повод для суда

Павел Хлебников

Изменение существенных условий труда: опасайтесь их изменения под давлением

модульная программа

РУКОВОДИТЕЛЬ XXI ВЕКА

В.В. Травин

М.И. Магура

М.Б. Курбатова

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ УПРАВЛЕНИЯ

5 МОДУЛЬ

1. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА
2. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ
3. МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
4. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
5. **ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ УПРАВЛЕНИЯ**
6. ПОДГОТОВКА И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Издательство «Дело»

IV Всероссийский HR-Форум 2017

ТАКТИКА И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Москва, 20-21 апреля 2017
Холидей Инн Москва Сущевский

Регистрируйтесь сейчас
и сэкономьте 10%
(код скидки HR16UP)

+7 (495) 125-04-12
www.interforums.ru/hr17

практика | идеи | решения
INTERFORUM
www.interforums.ru