

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Ведущие эксперты по оценке "Ресурсы" — 71052, 71055, 71056.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 9
(421)

2017

BARKLI ♦



Александр Красавин

**Любое будущее — это прогноз,
и он может не оправдаться**

Главная тема номера: **РАЗВИВАЙСЯ ИЛИ УМРИ**

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Обзор компенсаций HR в Англии и США поражает гораздо бОльшим отрывом от зарплат рядовых менеджеров, чем в России.

Почему?

Там труднее найти профессионалов HR или вокруг наших все еще витает шлейф бывших кадровиков?

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



стр. 5

Невозможно реализовать проект с людьми, которые только пришли в компанию и ничего не знают ни о подходах, ни о том, что традиционно было ее сильной стороной...

Любое будущее — это прогноз, и он может не оправдаться...

Я бы пожертвовал тем, что не приносит выгоду в краткосрочной перспективе...



Александр Красавин,
«Баркли»

стр. 13

Снимать топа с позиции, которую он занимает — большой риск. Стоит помнить, что в случае неудачи мы можем потерять успешного сотрудника, которого демотивирует неуспешная ротация...



Анна Тарасова,
ООО «Зетта Страхование»

стр. 45

Внимательно изучайте людей, прежде чем доверить им тайну...

Светлана Васильева

стр. 21

Не стоит и преувеличивать собственный вклад, ведь рынок «узкий», и опытный рекрутер очень быстро сможет проверить правдивость предоставляемой информации...



Елена Коваленко,
Profgallery.ru

стр. 25

Главное правило корпоративной безопасности: один компьютер — ТОЛЬКО для работы с вашим банком и больше ни для чего...



Антон Бехметьев,
«Бехметьев и партнёры»

стр. 51

Важно не то, где находится работник, а какими качествами, умениями и знаниями он располагает...

Анна Никонорова

стр. 57

Самые талантливые программисты живут и работают в России и Китае...

Седа Каспарова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

- 5**
Кто возглавит команду — это вопрос компетенций, а не того, свой сотрудник или со стороны
Александр Красавин, «Баркли»
- 13**
HRD
HR — это «скелет» правил
Анна Тарасова, ООО «Зетта Страхование»
- 21**
РЕКРУТМЕНТ
На собеседовании начните с конца — расскажите, кто вы есть сейчас
Елена Коваленко, Profgallery.ru
- 25**
КИБЕРПРЕСТУПНОСТЬ
Кибератаки
Антон Бехметьев, «Бехметьев и партнёры»
- 31**
БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Хороший стресс как способ стать сильнее и лучше
Келли Макгонигал
- 45**
БЕЗОПАСНОСТЬ
О разглашении коммерческой тайны сотрудниками: рекомендации руководителям компаний
Светлана Васильева
- 51**
ДИСКУССИЯ
В Англии и США зарплаты HR отстают от доходов других топ-менеджеров
Анна Никонорова
- 57**
ПРОФЕССИЯ
ПРОГРАММИСТЫ — самые дорогие работники в мире
Седа Каспарова
- 63**
УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА
Филипп Найт

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 01.03.2017 г.
Формат 60х90 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 >

№ 9
(421)

Издаётся с 1996г. 2017 г.

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 Чапайкин

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

Главное в руководителе — компетенция, неважно, вырос он в компании или пришел со стороны

Не страшно,
когда ставятся
амбициозные
планы,
страшно, когда эти
планы никак
не обоснованы

Александр Красавин

«Баркли»



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Что является главным, когда компания сознательно решила развиваться нон-стоп?



думаю, что самое главное — это скорость. Есть такое расхожее выражение, что «в будущем останется только два

типа компаний: быстрые и мертвые». Вот с этим я абсолютно согласен.

УП Кто и как должен заниматься в компании стратегией развития?

— Я думаю, что развитием должны заниматься все руководители. Я слабо представляю себе, что какие-то департаменты занимаются развитием, а какие-то департаменты пребывают в абсолютно ригидном состоянии, выполняя какие-то стандартные задачи, которые никак не меняются. Мне кажется, что любая менеджерская должность связана с развитием. Отсутствие развития — это застой. А застой ведет к упадку.

УП Чем сегодня рискуют девелоперы, которые буквально следуют принципу Стива Джобса?

— Кризис сильно ударил по всем девелоперам, поэтому по рынку очень заметна справедливость этого утверж-

дения. Некоторые девелоперы раньше жили расслабленно, когда квартиры расхватывали, как горячие пирожки, и им на все хватало. Они не работали над своей эффективностью и сейчас страдают. Такие компании распадаются либо у них наблюдаются большие невыплаты.

А вот те девелоперы, которые были всегда динамичными, собранными, сейчас дружно развиваются и идут вперед.

УП Ряд крупных компаний строительного рынка атакуют бывшие топы с требованием выплаты бонусов — что это: хитрый ход, шантаж, обман дольщиков и госорганов?

— Мне сложно комментировать этот вопрос, так как в «Баркли» обещания сотрудникам выполняются на 100%. Другой вопрос, что выполнить поставленные задачи бывает непросто. Сотрудники порой не полностью добиваются целей, но ожидают бонусов. В случае с другими девелоперами, думаю, дело может быть в нечетко обозначенных KPI, которые можно было трактовать по-разному.

УП Порой компании, став большими, понимают, что их персонал (топы) стал балластом. Что делать?

— Если люди стали балластом, это точно ошибка кадровой политики. Вне зави-

СОТРУДНИКИ ПОРОЙ НЕ ПОЛНОСТЬЮ ДОБИВАЮТСЯ ЦЕЛЕЙ, НО ОЖИДАЮТ БОНУСОВ



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



симости от того, топы они, менеджеры среднего звена или рядовые сотрудники. Нанимая этих людей под определенные задачи, нужно было думать о том, что эта необходимость рано или поздно закончится. Как правило, девелопмент — это

Скорее, бывают более и менее удачные решения. Причем сегодня одно из них может быть удачным, а завтра окажется, что ситуация изменилась. Проблема, видимо, в подходах — все руководители выбирают свой стиль управления, мо-

ЛУЧШИМ РЕШЕНИЕМ БУДЕТ СОЗДАТЬ ПРОЕКТНУЮ КОМАНДУ, ГДЕ ЕСТЬ КАК СВОИ СОТРУДНИКИ, ТАК И ПРИВЛЕЧЕННЫЕ

проектное управление, нужно было таких людей оформлять на проект и вовремя с ними расставаться в связи с завершением этапа проекта, на время которого они и были приняты в компанию. Коммерческие компании — это не благотворительные организации, которые держат сотрудников только для того, чтобы они не были безработными и не сели на шею обществу. Увы, это так. Проблема в том, что некоторые компании допустили ситуацию, когда не они управляют сотрудниками, а их сотрудники начали управлять ими.

Что делать? Планировать процесс, контролировать выполнение задач и привлекать к их решению вовлеченных сотрудников.

УП Доводилось ли вам анализировать ошибки коллег?

— Слово «ошибка» звучит фатально.

дель организации бизнеса. И не всегда применение выбранной модели идет на пользу компании.

УП Ошибки компании полезны, только если они ваши собственные?

— Конечно, лучше учиться на чужих ошибках. Но было ли то или иное действие ошибкой — в девелопменте это далеко не сразу ясно.

УП Новый большой и необычный проект, по которому у вас нет опыта и знаний, кому его лучше поручать — своему топу или варягу?

— Многое, конечно, зависит от проекта — насколько его реализация рискованна. Но я считаю, что лучшим решением будет создать проектную команду, где есть как свои сотрудники, так и привлеченные. Потому что невозможно реализовать

проект с людьми, которые только пришли в компанию и ничего не знают ни о подходах, ни о том, что традиционно было ее сильной стороной. С другой стороны, если прежний топ-менеджер никогда не строил какой-то определенный тип объектов, он может наделать ошибок и пойти длинным путем. Поэтому смешанные команды мне кажутся наиболее эффективными. Мы, например, применяем их в новом проекте — это «Баркли Медовая

матричная модель управления, когда директор проекта получает ресурсы функциональных руководителей.

УП Псевдотопы — их немало появилось сегодня на рынке. Как вы их определяете и отсекаете?

— Я под этим понимаю руководителей, которые слишком быстро выросли в плане наименования должности и осозна-

НЕВОЗМОЖНО РЕАЛИЗОВАТЬ ПРОЕКТ С ЛЮДЬМИ, КОТОРЫЕ ТОЛЬКО ПРИШЛИ В КОМПАНИЮ И НИЧЕГО НЕ ЗНАЮТ НИ О ПОДХОДАХ, НИ О ТОМ, ЧТО ТРАДИЦИОННО БЫЛО ЕЕ СИЛЬНОЙ СТОРОНОЙ

долина», первый наш ЖК комфорт-класса. До этого мы строили только элитное жилье. И, конечно же, в этот проект мы пригласили очень много специалистов, которые строили жилье подобного уровня, потому что здесь и технологии другие, и акценты по-другому расставлены. По сравнению с элитным жильем, где каждый объект уникален, большое значение имеют бизнес-процессы, процедуры, технологии. Кто возглавит команду — это вопрос компетенций, а не того, свой сотрудник или со стороны. У нас как-то не принято бросать людей один на один с задачей, поэтому для нас такой проблемы вообще не существует. Помогает и

няя своей роли, но достаточного для нее опыта не приобрели. Я всегда смотрю на ту роль, которую человек играл в реализации того или иного проекта. Очень часто менеджеры рассказывают: «Мы сделали то-то и то-то». Я обычно задаю вопрос: «А ваша роль конкретно в чем заключалась? За что вы лично отвечали, и лично ваши результаты в чем были выражены?» Часто оказывается, что человек принимал лишь косвенное участие в этом проекте. Конечно, нужно обладать менеджерской прозорливостью и технологиями оценки кандидатов для того, чтобы делать правильные выводы относительно опыта соискателей.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Как эффективнее ставить задачи в проектах для CEO? (Например: директору крупной кукольной компании поставили задачу — рост продаж на 600 000 кукол в год; иначе — увольнение и полное лишение зарплаты и бонусов.)

— Прежде всего нужно ставить обоснованные достижимые цели. Мы, например, с октября удвоили план продаж, при этом все департаменты целенаправленно готовились и набирали сотрудников. Не страшно, когда ставятся амбициозные планы, страшно, когда эти планы никак не обоснованы — например, емкостью рынка,

кой. Очевидно, люди, которые работают внутри компании и принимают такие решения, тоже руководствуются какими-то своими критериями. Если бы мы знали их все, возможно, их решение нам не показалось бы таким уж нелогичным. Любое будущее — это прогноз, и он может не оправдаться.

УП Порой в компании есть свой «Маккейн» с радикальными и консервативными взглядами. Как правильно его слушать и понимать при принятии важных решений?

СМЕШАННЫЕ КОМАНДЫ МНЕ КАЖУТСЯ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМИ

спросом, предложением. И если руководитель не имеет полномочий и ресурсов для достижения целей, бессмысленно от него ждать каких-то звездных результатов.

УП Почему крупные компании нередко совершают очевидные для многих ошибки (невзирая на «ветер»? (Например, Nokia купила за \$8 млрд компанию с миллионами датчиков на трассах (видеть пробки) в то время, когда Waze уже «видела» пробки смартфонами.)

— Со стороны всегда легко судить и обосновывать, почему это было ошиб-

— Я бы учитывал мнение таких людей, но при принятии решений не руководствовался бы их опасениями, потому что это ограничивает развитие. Есть люди — «достижители», и есть люди — «избегатели». «Достижители» добиваются успеха за счет того, что они рискуют, но иногда делают ошибки. Другие избегают рискованных ситуаций, но двигаются медленно. На мой взгляд, сейчас не время таиться, потому что любой кризис — это возможности. Если сейчас компании принимают какие-то рискованные решения, они имеют больше шансов, чем те, кто отсиживается.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Умирающие компании (по Адизесу) не понимают степень своей болезни. Как бы вы описали симптомы умирающей компании?

— Я думаю, что первые признаки — это бюрократия, непринятие решений или отсутствие новых идей. Это консервативная корпоративная культура, очень иерархичная. Отсутствие амбициозных планов и отсутствие лидерства среди

У Кто выиграет от применения новых материалов и технологий в строительном бизнесе — тот, кто осторожно их применяет, или тот, кто с головой окунется в новые технологии?

— Сейчас очень много новых технологий, новых материалов, которые часто оказываются более технологичными, долговечными, дешевыми, чем прежние.

ЛЮБОЕ БУДУЩЕЕ — ЭТО ПРОГНОЗ, И ОН МОЖЕТ НЕ ОПРАВДАТЬСЯ

руководителей. Сейчас рынок таков, что элементы предпринимательства необходимы, если их нет, то компания потихоньку умирает.

У Порой лидеры могут возрождать свое детище. Что для этого надо сделать? Чем жертвовать стоит, а чем никогда?

— Никогда не стоит жертвовать своими принципами, своими ценностями. У многих компаний есть своя история, но те системы, которые ранее были эффективными, сейчас требуют достаточно много времени и ресурсов для поддержания. Я бы пожертвовал тем, что не приносит выгоду в краткосрочной перспективе.

Поэтому не стоит их отвергать, можно просто осмысленно их применять и соблюдать баланс между тем, что уже зарекомендовало себя, и новшествами, которые появляются сейчас практически ежедневно. Если отвечать на этот вопрос более прямо, «Баркли» — за новые технологии и прогресс.

* Александр Красавин, первый заместитель председателя правления корпорации «Баркли».

Беседовала Анна Баграмова

Журнал



2017 г.

Справка: Корпорация «Баркли» основана в 1993 году и в настоящее время является одной из ведущих девелоперских компаний полного цикла в России.



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

февраль 2017

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

Наталья Пластинина

Отделка квартир и домов будет обязательна

Татьяна Горошко

Взыскание убытков с Росреестра: судебные споры

Кирилл Антонов

Дарение или завещание квартиры родственникам

Анна Чепурова

Анализ судебных споров по ипотечным кредитам

Наталья Кофанова

Реализация имущества, залог

Роман Султанов

Актуальные вопросы отопления помещений и многоквартирных домов

Ирина Деревицкая

Вознаграждение Совета МКД — забота управляющей организации, или как Мы экономим



Наталья Пластинина



Татьяна Горошко



Наталья Кофанова



Ирина Деревицкая

HR — это «скелет» правил

Где взять топ-менеджера для страховой компании?

Вырастить в кадровом резерве или подкараулить

там, где они водятся

регион ТК РФ
оценка правила
критерии вежливость

Ротация топов — звучит странно, поскольку таит в себе высокие риски.

Увольнение топа — не проблема, если вы правильно «договорились на берегу» о критериях оценки результатов работы.



Анна Тарасова

ООО «Зетта
Страхование»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Анна Вячеславовна, какой, судя по вашему опыту, средний срок работы топов в российских страховых компаниях?



страховые компании очень отличаются по размеру, стратегии, среднесрочным целям и по требованиям к топ-менеджменту. В тех, что из первой десятки, однозначно более 5 лет.

управления талантами и наличие формирования и развития кадрового резерва. Это можно назвать системой обучения и подготовки для тех, кто в будущем займет ключевые позиции. Знаю примеры, когда из операционного директора вырастает успешный генеральный директор, школу кадрового резерва проходят финансовый, операционный директора... Да и мой собственный пример тому подтверждение.

УП В чем сильные стороны «своих» по сравнению с «варягами»?

— Более быстрая отдача за счет зна-

СНИМАТЬ ТОПА С ПОЗИЦИИ, КОТОРУЮ ОН ЗАНИМАЕТ — БОЛЬШОЙ РИСК. СТОИТ ПОМНИТЬ, ЧТО В СЛУЧАЕ НЕУДАЧИ МЫ МОЖЕМ ПОТЕРЯТЬ УСПЕШНОГО СОТРУДНИКА, КОТОРОГО ДЕМОТИВИРУЕТ НЕУСПЕШНАЯ РОТАЦИЯ

УП Много ли топов, выращенных внутри?

— Это во многом зависит от корпоративной культуры и внутренних возможностей компании, в том числе от возможностей HR. В таких компаниях, как наша, — много. Растить высшее руководство очень помогает Программа

внутренних процессов. В каждой компании своя специфика: множество нюансов, глобальных, таких как стратегия, и тактических, касающихся внутреннего регламента, андеррайтинговой политики, IT-систем, тарифной политики и, конечно, общей стратегии. Понимание «кухни» позволяет достигать результатов, не тратя время на адаптацию.

УП Чем дополняют друг друга свои топы и пришедшие извне?

— Топ-менеджмент действительно должен быть смешанным, потому что топы, пришедшие из других компаний, — это всегда свежие идеи, неожиданные практики, «незамысленный» взгляд. Они

можем потерять успешного сотрудника, которого демотивирует неуспешная ротация.

При этом стоит помнить, что развитие сотрудника происходит только при выходе из зоны комфорта — это дилемма,

ДОЛЖЕН РЕШАТЬ НЕ КТО, А ЧТО, И ПОД ЭТИМ «ЧТО» Я ИМЕЮ В ВИДУ ОПИСАННЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

— носители «иногo» знания. И их успешный опыт очень часто можно применить у себя, главное — суметь принять иное видение и иной подход. Порой это самое сложное.

и задача HR на этом этапе — продумать меры снижения данных рисков.

УП Ротация топов: редкий случай или норма? Что это дает?

— Когда речь идет о том, чтобы делать кадровые перемещения внутри компании, то порой бывает так: успешного топа переводят на новый «фронт», и там его сильные стороны куда-то «испаряются». На мой взгляд, нормой это назвать нельзя. Норма для дальнейшего развития топов — расширение зоны ответственности, хотя действовать здесь нужно очень осторожно и десять раз подумать, перевесит ли ожидаемая выгода издержки и риски. Все-таки снимать топа с позиции, которую он занимает — большой риск. Стоит помнить, что в случае неудачи мы

УП Кому подчиняется финансовое руководство филиала — своему CEO или финдиректору головного офиса?

— Во многих компаниях практикуется так называемое матричное, то есть двойное подчинение: функциональное и административное.

УП Кто и как может разрешить спорные ситуации, если возникает проблема: чей приказ выполнять в первую очередь?

— Отличный, злободневный вопрос, и его чаще должны задавать себе руководители компаний.

Мой ответ: должен решать не кто, а что, и под этим «что» я имею в виду опи-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



санные бизнес-процессы. Если они четко отлажены и отработаны с точки зрения регламента, финального решения и зон ответственности, подобных ситуаций не возникнет в принципе.

УП Почему топы меняют места работы?

— Вопрос очень общий, а причины разные. Возможно, топы достигли высоких результатов и не видят на данном месте

УП Если нужно уволить топа, приходилось ли вам, как HRD, впадать в ступор?

— Нет, это часть работы.

Но для меня это значит, что «на входе» допущены ошибки при прописывании целей топ-менеджера и в постановке задачи. Если мне трудно уволить топа, значит он не согласен с тем результатом, к которому пришел. Получается,

ЧТОБЫ НЕ ВОЗНИКАЛО РИСКА ДВОЙНЫХ СТАНДАРТОВ, КОТОРЫЕ ТАК НЕ ЛЮБИТ ПЕРСОНАЛ

для себя новых вызовов и зон развития. Ведь это люди, уже достигшие определенного уровня, и на этом этапе они работают, особенно в крупных компаниях, не только за деньги. Есть множество других мотивов, значимость которых в какой-то момент выходит на первый план. Профессиональный вес и признание в сообществе, достижение поставленных целей, удовлетворение собственных амбиций... Каждый топ-менеджер хорош на определенном этапе развития компании, и когда начинается новый виток, бывает, что топу-администратору хочется вернуться к стартапу, в операционную или иную деятельность для новых вызовов. И если жизненный цикл компании не совпадает с ожиданием топ-менеджера, он начинает «рыскать по сторонам». Опять же наша с вами задача — находить вызовы внутри...

что не были прописаны четкие индикаторы успеха.

УП Можно ли избежать громких увольнений и особенно информации о них в СМИ, не доводя процесс до операции «Ы»?

— Можно и нужно.

Надеюсь, сейчас именно к этому — я о более точечном контроле операционных процессов — и идет наш страховый рынок. Солидные компании регулярно изучают операционные показатели, начиная с ФОТ и заканчивая различными затратами. Это позволяет отследить малейшие отклонения на этапе точечного контроля и вовремя скорректировать их, не дожидаясь неутешительного финала.

Бывает, конечно, и так: изначально не было четких договоренностей о задачах, поставленных перед кандидатом, и его ожидания не совпали с ожиданиями компании.

УП Можете ли вы сказать, что план развития топов в компании — ваша ипостась?

— Чаще всего это совместная работа с генеральным директором. Существует система постановки годовых целей: отстроенный процесс, который окутывает всех сотрудников. При этом обсуждается развитие на следующий год. Это очень позитивно влияет на совместный результат.

УП Вчера страховые компании охотно учили топов за счет фирмы. А сегодня? Кого, чему и зачем учат?

— Пусть в меньшем объеме, но учат и сегодня. Главным образом тому, как продуктивнее обеспечить потребности компании. Все более популярны форматы корпоративных групповых тренингов в соответствии с потребностями конкретных бизнес-процессов. Замечательно, если руководителей учат проектному управлению, — это длительный, но очень эффективный курс: многие руководители в своих подразделениях ведут проекты по операционной трансформации. При этом они могут не иметь проектной сертификации, являясь руководителями каналов продаж, бэк-офисов и т.п. Поэто-

му страховые компании развивают такие направления, как приглашение внешних экспертов для обучения в соответствии с бизнес-потребностями, и совсем хорошо, если делают ставку на дистанционное обучение, развивая свой дистанционный портал.

УП Зачисляют ли топы себе в актив рост прибыли страховых компаний? Не склонен ли топ — командный игрок преувеличивать свой вклад в успех?

— Если работа командная, то и в результате, получается, вложились все: и «тренеры», и «игроки». Что касается возможного преувеличения собственной значимости, то было ли оно, мы узнаем, когда для топа настанет время уходить. В этом, конечно, доля шутки. Если же серьезно, в большинстве систематизированных компаний, к которым относится и наша, оцифрован результат каждого. Большинство целей и вкладов можно измерить в финансовых и количественных показателях. И таким образом оценить вклад конкретного человека.

УП Почему многие топы недолюбливают блок HR и предпочитают общаться с лидером напрямую?

— HR — это «скелет правил». Он должен обладать едиными, справедливыми, прозрачными правилами игры внутри компании и донести их до бизнеса. Чем более просты (но не примитивны!), до-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ступны и лучше растолкованы эти правила, тем лучше их принимают. В то же время топ-менеджер — это всегда лидер, которому важно продемонстрировать свои возможности, стараясь ускорить решение тех или иных вопросов,

УП Кому проще (и правильнее) расстаться с топом, который стал неэффективным: лидеру компании или блоку HR?

— Если в процессе ухода необходимо подводить итоги, однозначно это должен

С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ МЕНТАЛЬНОГО И ПРОЦЕДУРНОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ ПРОЦЕССА ОРГАНИЗОВАТЬ УХОД — ЗАДАЧА HRD

идя напрямую. Но, как показывает практика, это, как на дороге: тише едешь — дальше будешь. Можно спокойно, планомерно «ехать» к цели, а можно хаотично перестраиваться из ряда в ряд, нервничать, переругиваться с теми, кто едет рядом, но абсурдность ситуации в том, что оба приходят к финишу практически одновременно. Вопрос в количестве потерь. Так и в бизнесе. Если пытаться обойти правила, получишь дозу стресса, и не факт, что добьешься желаемого. Если же следовать правилам, достигнешь результата гарантированно, но без нервотрепки.

Здесь важна роль гендиректоров, которые «от головы» задают требования к соблюдению правил и систематизируют процессы, их описание, документацию, чтобы не возникало риска двойных стандартов, которые так не любит персонал. К сожалению, на страховом рынке это пока проблема.

делать руководитель, знающий, в чем суть работы данного топа, какими были поставленные перед ним задачи; который более объективно может оценить результат исходя из первичных договоренностей. Гендиректор подводит итоги и обеспечивает обратную связь, что особенно важно для будущего каждого сотрудника. С точки зрения ментального и процедурного сопровождения процесса организовать уход — задача HRD. Как правило, общение топа с HR-директором включает «выходное интервью».

УП Как правильнее удерживать ценных топов, не заваливая их премиями и благами? Как ощутить грань, которая именно для этого топа разделяет материальную и нематериальную мотивацию?

— Хотите новых достижений — бросьте топу новые вызовы, расширяйте полномочия, признавайте успехи и во-

влекайте в качестве топ-экспертов в развитие новых направлений, новых блоков внутри компании, в улучшение работы отстающих подразделений. Здесь многое зависит от уровня подготовки и широты знаний топ-менеджера, заманчивой перспективы стать экспертом в новых сферах.

УП Как понять, что топ уперся в свой личный потолок роста, и что с ним делать дальше?

— Этот момент наступает, когда в ответ на новые вызовы он начинает объяснять, почему ту или иную задачу нельзя выполнить. Это опасный сигнал: он означает, что человек на своей должности уже «выгорел». Самое важное здесь — вовремя заметить это, оцифровать по результату (оценочным мероприятиям и диалогу). Дальше есть два конструктивных варианта развития событий. Первый: принять его как мастера-эксперта, наставника для новичков, старожилу, носителя и хранителя знаний о компании. Если же такой человек уже есть, второй путь — ротация на новые развивающиеся направления.

УП Как вы ищете перспективных кандидатов, которые могут дорасти до классных топов, кого можно считать таковыми и почему?

— Во-первых, «берем на карандаш» сильных людей с рынка, к примеру, при неформальном общении на профессиональных конференциях. Предлагаем реа-

лизовать у нас свои возможности исходя из их потребностей. Во-вторых, опять же приходит на помощь кадровый резерв. Полугодовая программа обучения реально способна зажечь «звездочки» внутри компании.

В числе методик — система тестирования; ежегодная оценка обратной связи по результатам; вместе с асессмент-центром — личная оценка на основе работы с кейсами. Часто бывают кандидаты, у которых очень развита одна компетенция и сильно западает другая. Таких сотрудников объединяют в «целевую» группу для того, чтобы подтянуть тот или иной навык. Это не так просто, но дает свои плоды. Думаю, во многих страховых компаниях именно кадровый резерв вырастил многих топ-менеджеров.

*** Анна Тарасова, заместитель генерального директора по персоналу ООО «Зетта Страхование».**

Беседовала Елена Мамонтова

Журнал **УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ**

2017 г.

Справка: ООО «Зетта Страхование» (ранее СК «Цюрих») — универсальная страховая компания, на российском рынке — с 1993 года, имеет многолетний опыт и на зарубежных страховых рынках. Член Всероссийского союза страховщиков, Российского союза автостраховщиков, Национального союза страховщиков ответственности, АЕБ и др. Штат — 1500 сотрудников. Клиенты — более 650 000 россиян, компании малого и среднего бизнеса. Партнерские отношения с 350 автодилерами и 30 коммерческими банками.

КС **оммерческие** **споры** № 1 | 2017

ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Подписной индекс по каталогу РОСПЕЧАТЬ 36061



**Наследственные споры в отношении
акций**

**Прекращение полномочий единоличного
исполнительного органа ООО без ведома
единственного участника общества:
судебная практика**

Кибератаки

**Правовые проблемы взыскания
заказчиком с подрядчика убытков по
договору на строительство нефтяных
скважин**

**Проблемы оценки ущерба, причиненного
кибератакой**

На собеседовании начните с конца — расскажите, кто вы есть сейчас

*Как себя правильно
«продать»: ошибки,
которые управленцы не
перестают делать на
собеседовании*



Елена Коваленко

Profgallery.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

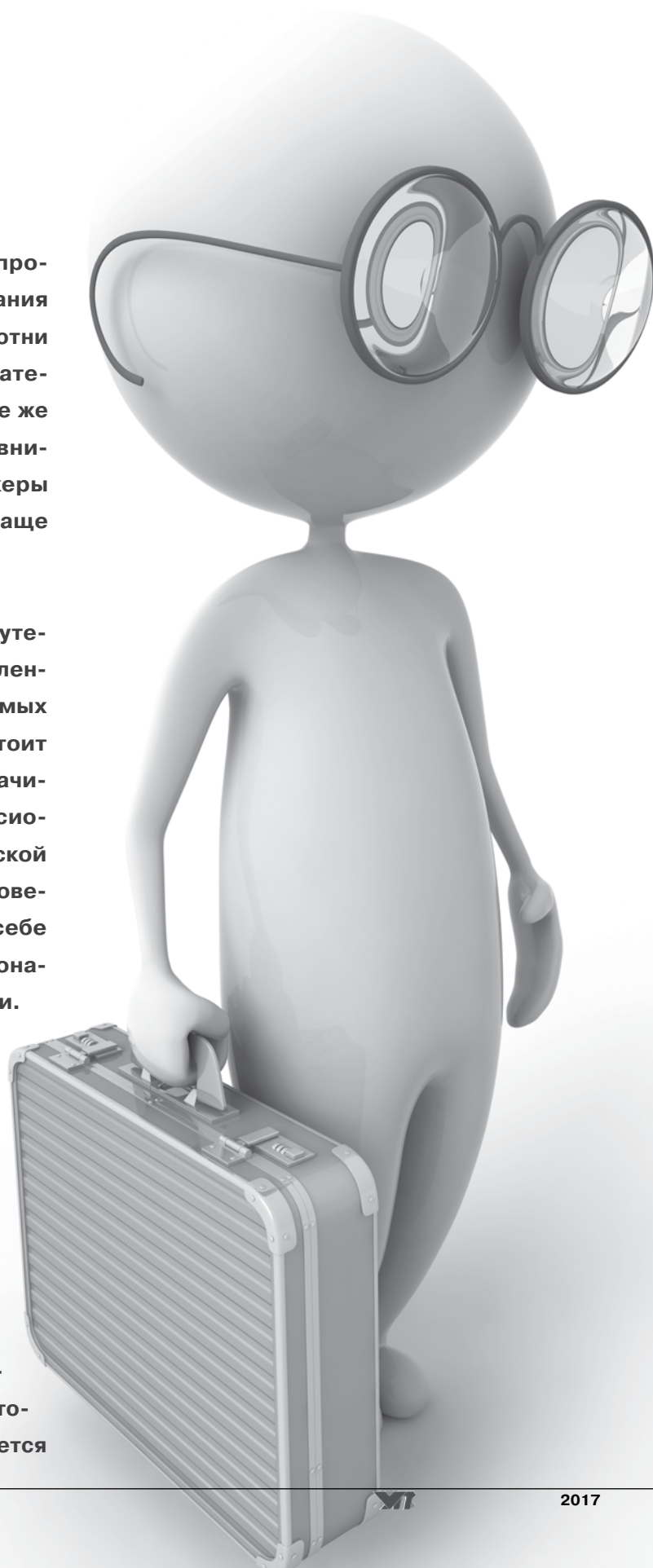


а тему успешного прохождения собеседования написаны десятки и сотни статей, однако соискатели

продолжают наступать на одни и те же грабли. Нам хотелось бы обратить внимание на ошибки, которые менеджеры управленческого звена совершают чаще всего.

Вопрос «Расскажите о себе» у рекрутеров является одним из самых излюбленных, а для соискателей одним из самых сложных. При ответе на него не стоит «растекаться мыслью по древу» и начинать повествование о своем профессиональном опыте со времен студенческой скамьи или первой стажировки. Мы советуем начать с конца и рассказать о себе как о сформировавшемся профессионале и управленце в конкретной области. Ваша задача заключается в том, чтобы донести до рекрутера совокупность знаний, навыков и компетенций, которыми вы обладаете. Не забывайте вносить коррективы в зависимости от вакансии, на которую вы претендуете.

«Мы» — местоимение, употребляемое многими управленцами при рассказе о своих достижениях. С одной стороны, это правильно, ведь работа ведется



вместе с командой, а не в одиночку. Однако многие соискатели употребляют его слишком часто, что значительно осложняет понимание их непосредственной роли в рабочем процессе. Если вы претендуете на руководящую должность, обязательно расскажите в первую очередь о своих заслугах перед компанией, а уже затем об успешной команде, которую вы смогли сформировать и которой эффективно управляли.

Рассказывать о своих достижениях любят многие, но такие общие фразы, как «я увеличил объем продаж» или «я снизил издержки компании», не произведут впечатления ни на одного работодателя. Ваши заслуги по каждому месту работы должны быть четко оцифрованы. Например, «благодаря разработанной мною стратегии объем продаж по бренду «N» вырос на 30% по сравнению с прошлым годом». Также не стоит и преувеличивать собственный вклад, ведь рынок «узкий»,

и опытный рекрутер очень быстро сможет проверить правдивость предоставляемой информации.

Зачастую даже в тех случаях, когда речь идет о вакансии высокого уровня, первичное собеседование проводит представитель HR-службы и лишь затем менеджер, принимающий решение. Не секрет, что рекрутер не может знать всех нюансов вашей профессиональной сферы, однако это не повод проявлять излишнюю заносчивость. Позитивный тон общения позволит вам не только быстрее попасть на следующий уровень отбора, но, возможно, узнать отрицательные стороны вакансии, «подводные камни», которые могут ждать вас на следующем этапе.

* Елена Коваленко,
генеральный директор компании
Profgallery.ru.



ЗАКЛЮЧЕНИЕ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА С ИНОСТРАНЦЕМ НА СРОК ДЕЙСТВИЯ РАЗРЕШЕНИЯ НА РАБОТУ ЛИБО ПАТЕНТА БУДЕТ ЯВЛЯТЬСЯ НАРУШЕНИЕМ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА



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

Кибератаки

Следующие 50 лет пройдут под флагом борьбы с киберпреступностью... считает эксперт.

Пока судам сложно с доказательной базой... но это пока... (технологии не отработаны, и мало практики судов и расследований).



Антон Бехметьев

«Бехметьев и партнёры»



иберпреступность, да и, вообще, всё кибер — темы, пожалуй, самые перспективные на ближайшие десятилетия. Мы стали свидетелями того, как кибернетические войны вышли уже на мировой уровень, а создающиеся во всех ведущих странах кибервойска только подогревают интерес. Исходя из этого, оценка ущерба от

лиц сейчас пользуются онлайн-банкингом и/или покупками через интернет. Покушения на киберпреступления уже прочно вошли в наш ежедневный быт и затрагивают интересы как отдельного человека, так и корпоративного сектора. Вы в любой момент можете «поймать» вирус или «троян» просто заходя на сайты. Что ещё хуже, ваш бухгалтер может начать готовиться к дачному сезону, посещая сайты с «идеями для рассады» на компьютере, с которого вы отправляете платежные поручения в банк, — и невольно передаст компьютер под управление киберпреступникам. Глав-

ГЛАВНОЕ ПРАВИЛО КОРПОРАТИВНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ: ОДИН КОМПЬЮТЕР — ТОЛЬКО ДЛЯ РАБОТЫ С ВАШИМ БАНКОМ И БОЛЬШЕ НИ ДЛЯ ЧЕГО

кибератаки — вопрос многоуровневый: смотря какая атака, смотря кто атакует и смотря кого атакуют. Вопрос многосторонний и всеобъемлющий, касаться может как уровня участка мирового судьи с суммой иска до 50 000 рублей, так и уровня ЕСПЧ и, теоретически, Международного трибунала — за преступления против человечности с условно бесценной суммой ущерба.

Очень многие физлица и уж точно подавляющее большинство юридических

ное правило корпоративной безопасности: один компьютер — ТОЛЬКО для работы с вашим банком и больше ни для чего.

Вот два случая покушения на киберпреступления из моего личного опыта только за прошлый месяц. Мне позвонил человек по объявлению, предложил купить у меня одну вещь и перевести предоплату, чтобы я её точно никому не продал, а он заедет забрать её завтра. Для перевода нужно было сообщить

ему данные моей банковской карточки и код, который придёт по смс. Несложно догадаться, что такой манипуляцией мошенник хотел привязать мою банковскую карту к своему телефонному номеру, а потом снять всё, что там есть.

Второй случай. Жена скачала бесплатную программу на компьютер с

какого-то сайта, после этого компьютер попал под управление рекламной программы. Она произвольно запускала браузер и переводила на сайты рекламодателей. Я тут же установил лимит на операции по своей карте, так как с этого компьютера мы осуществляли и онлайн-покупки. Потом пришлось долго вручную через реестр искать и вы-



чищать вредоносное программное обеспечение, так как «антивирусы» его не «видели».

В первом случае усматриваются признаки покушения на мошенничество — ч. 3 ст. 30, ст. 159 УК РФ — до 1.5 лет ли-

берпреступления случаются ещё чаще, так как компьютер компании — это гораздо более лакомый кусок для любого киберпреступника, чем банковская карта обычного человека. С компаниями обычно «работают» матёрые организованные преступные сообщества.

**ВАЖНЫМ МОМЕНТОМ В ДОКАЗЫВАНИИ
НАНЕСЁННОГО ВАМ УЩЕРБА В ВИДЕ
НЕДОПОЛУЧЕННОЙ ПРИБЫЛИ БУДЕТ
ЯВЛЯТЬСЯ УСТАНОВЛЕНИЕ
ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННОЙ СВЯЗИ
МЕЖДУ ПРЕСТУПЛЕНИЕМ И УБЫТКАМИ**

шения свободы (если бы мошенничество ему удалось, то было бы до 10 лет). Во втором случае — признаки ст. 273 УК РФ «Создание, использование и распространение вредоносных компьютерных программ» — от 4 до 7 лет лишения свободы. Что же касается оценки ущерба, то необходимо подавать отдельный гражданский иск, но в данном случае, боюсь, что можно было бы рассчитывать только на какую-то символическую компенсацию морального вреда.

Приведенные примеры — иллюстрация того, как часто обычные физические лица сталкиваются с кибермошенниками, а в бизнес-среде покушения на ки-

возмещение же ущерба происходит таким же образом, как и при обычных, «не кибер», кражах и мошенничествах. Важным моментом в доказывании нанесённого вам ущерба в виде недополученной прибыли будет являться установление причинно-следственной связи между преступлением и убытками. Например, ваш сервер по продаже авиабилетов «лежал» два дня. Средний доход за день в этот сезон у вас обычно столько-то тысяч / миллионов рублей, соответственно, упущенная прибыль такая-то. Главное — подготовить все документы, может быть, заказать заключение аудиторской компании, взять средние цифры по рынку, данные Росстата.

За последние 5 лет наметилась тенденция по квалификации некоторых преступлений в сфере высоких технологий не как кражи, а как мошенничества. Соответственно, увеличились и сроки: раньше, например, за кражу десятка миллионов долларов с банковских счетов киберпреступник вполне мог отделаться условным сроком. Но возможный куш настолько велик, что сильно превышает потенциальный срок в 10 лет в пиковом случае. В том числе и по этой причине в России количество преступлений в этой сфере продолжает расти. Например, в США и Великобрита-

нии киберпреступления наказываются лишением свободы на срок до 30 лет, а в ОАЭ — вплоть до пожизненного заключения.

Киберпреступления бывают очень разными, и оценивать ущерб, а главное — устанавливать и доказывать его в суде, необходимо в каждом случае отдельно.

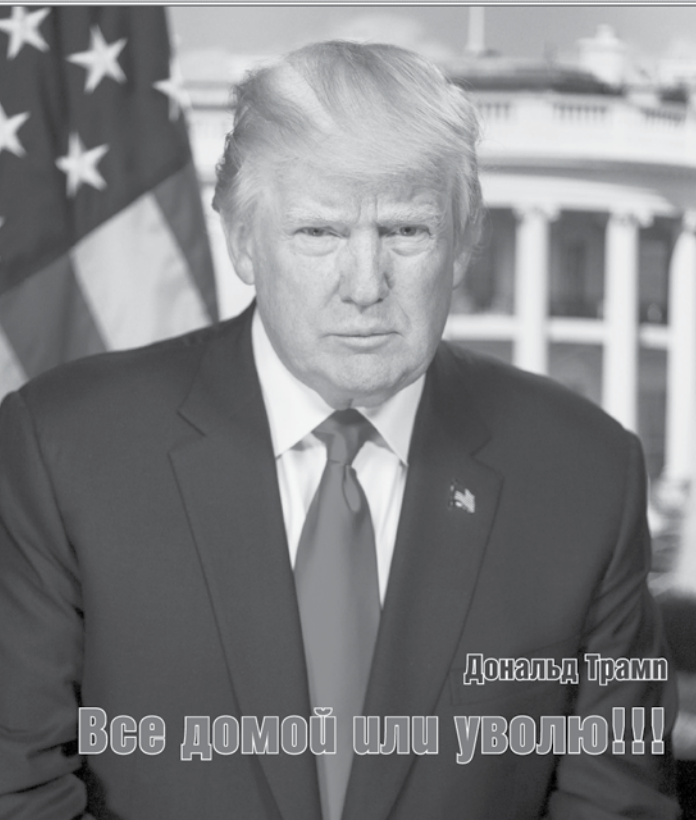
Журнал 

2017 г.



**СУЩЕСТВУЕТ
ВОЗМОЖНОСТЬ
ЗАКЛЮЧЕНИЯ
КОМПАНИЕЙ-
РАБОТОДАТЕЛЕМ
ДОГОВОРА
С МЕДИЦИНСКОЙ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ О
ПРЕДОСТАВЛЕНИИ
ИНОСТРАННОМУ
РАБОТНИКУ ПЛАТНЫХ
МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Дональд Трамп

Все домой или уволью!!!

Главная тема номера: **ТРАМП-УПРАВЛЕНЕЦ**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Иван Аншуков

Какую отдачу, инвестируя, получит бизнес, а какую сотрудник?

Главная тема номера: **ОБУЧЕНИЕ**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Александр Плакида

Fortune favours the prepared mind

Главная тема номера: **ИННОВАЦИИ**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Михаил Богданов
CONSORT Group

По рынку сейчас кочует масса лжемонов

Главная тема номера: **ОТСТАВКИ**

Келли Макгонигал

Хороший стресс

как способ стать сильнее и лучше



ГЛАВА 1

КАК ИЗМЕНИТЬ ОТНОШЕНИЕ К СТРЕССУ?

Я стояла в лаборатории исследования поведения Колумбийского университета, вытянув правую руку в сторону. Психолог Алия Крам пыталась опустить мою руку вниз. Мы боролись несколько секунд. Несмотря на свою кажущуюся хрупкость, Алия оказалась на удивление сильной. (Потом я узнала, что в колледже она играла в хоккей, а в настоящее время участвует в международных соревнованиях по триатлону.)

Моя рука не выдержала.

«А теперь, вместо того чтобы просто сопротивляться, попробуйте представить, что вы протягиваете руку к кому-то или чему-то, что вам дорого», — сказала



Крам. Она попросила меня попытаться мысленно направить ту энергию, с которой она воздействует на мою руку, к тому, до чего я хочу дотянуться. Это упражнение было подсказано ей отцом, мастером айкидо — боевого искусства, основанного на принципе преобразования вредоносной энергии в позитивную. Я последовала совету Крам, и мы предприняли вторую попытку. На этот раз я была гораздо сильнее, и она так и не смогла справиться с моей рукой. Чем больше она давила, тем более сильной я чувствовала себя.

«Вы правда в этот раз приложили столько же сил?» — спросила я.

Крам просияла. Она только что продемонстрировала мне на практике идею, вдохновляющую ее, — то, как развитие ситуации зависит от нашего к ней отношения.

Я встретила с Алией в ее лаборатории, чтобы поговорить о ее исследованиях, посвященных стрессу. Для такого молодого специалиста у нее очень много научных работ. Они привлекли к себе пристальное внимание ученого мира, потому что в них показана зависимость наших физиологических реакций на ситуацию от ее восприятия. Изменяя отношение людей к происходящему, мы можем менять их реакции на него. Открытия Крам настолько уникальны, что заставляют многих восклицать: «Разве такое вообще возможно?»

Подобная реакция знакома всем ученым, занимающимся менталитетом, или

образом мышления. Это те убеждения, которые определяют ваше существование, в том числе объективные физиологические проявления (например, силу моей руки при воздействии Крам на нее) и даже долгосрочный прогноз состояния здоровья, счастья и успеха. И, что самое интересное, исследования в этой области демонстрируют, что даже однократное недолговременное вмешательство, направленное на изменение отношения к чему-либо, может сделать человека более здоровым, счастливым и успешным на протяжении многих лет в будущем. Отношение имеет значение — все мы слышали об эффекте плацебо и самоисполняющихся пророчествах. Пройдя краткий курс этой науки, вы поймете, почему так важно ваше личное отношение к стрессу и как его можно изменить.

ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ ТО, ЧТО ОЖИДАЕТЕ

«Раздумайте быть толстым». «Поверьте в то, что вы здоровы». Это лишь два заголовка из тех, что предваряли публикации результатов одного из первых исследований Али Крам.

Для изучения влияния убеждений на здоровье и массу тела Крам привлекла горничных из семи американских отелей. Работа горничной достаточно тяжелая физически, на нее расходуется более 300 ккал/час. По физическим нагрузкам



ее можно приравнять к поднятию тяжестей, аквааэробике или ходьбе со скоростью около 6 км / ч. Для сравнения: на работу в офисе (сидение на встречах и работу за компьютером) тратится всего лишь около 100 ккал/час. Тем не менее две трети из горничных, с которыми работала Крам, считали, что их образ жизни недостаточно активен, а одна треть — что его вообще нельзя назвать активным. Их физическое состояние отражало эти убеждения: уровень артериального давления, отношение объема талии к объему бедер и масса тела соответствовали показателям людей, ведущих сидячий образ жизни.

Крам создала постер, объясняющий, почему работу горничной можно приравнять к занятиям фитнесом. Переворачивание матрасов, подборание полотенец с пола, толкание тяжелых тележек, уборка при помощи пылесоса — все эти действия требуют силы и выносливости. На постере был показан даже расход калорий при каждом из этих видов деятельности: к примеру, женщина весом 64 кг тратит на чистку ванной в течение 15 минут 60 ккал. В четырех из семи отелей Крам устроила для горничных пятнадцатиминутную презентацию, где познакомила их с этой информацией. Кроме того, она повесила копии своего постера на английском и испанском языках на досках объявлений в комнатах отдыха горничных. Она рассказала им, что их физическая активность соответствует рекомен-

дациям врачей или даже превосходит их и они должны видеть преимущества такого образа жизни для своего здоровья. Горничные из трех оставшихся отелей были контрольной группой. Они получили информацию о том, что физическая активность является очень важной составляющей здорового образа жизни, но им не говорили о том, что их работу можно считать физическими упражнениями.

Через четыре недели Крам проверила состояние горничных. У тех, кому сообщили, что их работа приравнивается к физическим упражнениям, масса тела и доля жировой ткани в организме уменьшились, давление понизилось, и они даже сообщили о том, что их работа стала им больше нравиться. Их образ жизни никак не изменился. Изменилось только их восприятие себя. У горничных из контрольной группы никаких перемен не наблюдалось.

Итак, значит ли это, что если вы скажете себе, что просмотр телевизора сжигает калории, то похудеете? Увы, нет. То, что сообщала горничным Крам, было правдой. Женщины действительно вели активный образ жизни. Просто они не смотрели на свою работу под таким углом, а, напротив, считали, что она вредна для здоровья.

Крам выдвинула гипотезу, согласно которой при наличии двух возможных результатов — в данном случае улучшения здоровья благодаря физическим упражнениям или его ухудшения из-за



тяжелого труда — более вероятен тот, который соответствует ожиданиям человека. Она заключила, что восприятие горничными своей работы как полезных для здоровья упражнений изменило ее влияние на их организм. Иными словами, вы получаете то, чего ожидаете.

Следующее исследование Крам, также имевшее большой резонанс, продвинуло эту идею дальше. Оно получило название «Коктейльный тест». Его участники приходили в лабораторию в восемь утра на голодный желудок. При первом посещении им предлагали молочный коктейль, на котором было написано: «Позвольте себе немного лишнего — вы это заслужили» и стояли цифры 620 ккал и 30 г жира. В следующий раз, через неделю, им давали коктейль с надписью: «Насладитесь вкусом без чувства вины», в котором, согласно предоставленной информации, содержалось 140 ккал и вообще не было жира.

Сразу после того, как участники выпивали коктейли, у них брали анализ крови, чтобы измерить уровень грелина — вещества, которое часто называют «гормоном голода». Когда уровень грелина в крови понижается, вы чувствуете сытость; при повышении уровня вы начинаете думать, чем бы перекусить.

Уровень грелина резко падает, когда человек съедает что-нибудь высококалорийное и жирное. Менее питательная пища оказывает не такой выраженный эффект.

Вы, вероятно, подумали, что высоко-

калорийный и обезжиренный коктейли оказывали разное влияние на уровень грелина в крови участников эксперимента. Употребление низкокалорийного коктейля приводило к незначительному понижению уровня грелина, а высококалорийного и жирного — к куда более существенному его падению.

Но вот в чем хитрость: на самом деле ярлыки с надписями на коктейлях были обманом: в обоих случаях испытуемые пили совершенно одинаковые коктейли, содержащие 380 ккал.

Вроде бы их организм должен был реагировать одинаково. Однако, если человек считал, что коктейль, который он пьет, — это калорийное лакомство, падение уровня грелина у него в крови втроекратно превосходило падение в том случае, если он считал, что употребляет диетический напиток. Крам получила еще одно подтверждение того, что люди получают тот результат — степень сытости, — которого ожидают. Ее исследование показало, что ожидания могут влиять на показатели, которые вроде бы не поддаются контролю сознания, — выработку гормона.

В обоих экспериментах — с горничными и коктейлями — при изменении отношения менялись физиологические реакции. При этом в каждом случае конкретное убеждение усиливало адаптивные способности организма. Отношение к труду как к фитнесу обеспечивало удовлетворение от активного образа жизни. Восприятие коктейля как пита-



тельного продукта избавляло человека от чувства голода.

Получив эти результаты, Крам задумалась о том, на что еще может влиять человеческое восприятие. Можно ли серьезно повлиять на состояние здоровья? Ее заинтересовала проблема стресса. Исследовательнице было известно, что большинство людей считают стресс вредным, хотя на самом деле он может приносить и пользу. И если изменить отношение к стрессу, изменятся ли физиологические реакции на него?

Этот самый вопрос и привел меня солнечным апрельским утром в лабораторию Алии Крам. После того как я спустилась в подвальный этаж без окон и обменялась приветствиями с персоналом лаборатории, один из аспирантов Крам заключил меня в конструкцию, похожую на инструмент для пыток.

Две металлические ленты туго обмотали вокруг моей грудной клетки и еще две — вокруг шеи. Ленты подключили к кардиографу, измерявшему мою сердечную активность. Одна манжета тонометра обхватила мой левый бицепс, вторая — указательный палец на левой руке. Электроды на внутренней стороне локтя, кончиках пальцев и ногах измеряли кровоток и потоотделение.

К мизинцу подсоединили термометр. Потом ассистент попросил меня плюнуть в маленькую пробирку, чтобы проанализировать содержание гормонов стресса в моей слюне. Мне предстояло повторить опыт участников последнего

из экспериментов Крам. Его целью было повлиять на отношение людей к стрессу и посмотреть, как реагирует организм на стрессовую ситуацию.

Мне предстояло пройти имитацию собеседования в рамках поиска работы. Чтобы помочь мне, «работодатели» должны были демонстрировать свою реакцию на мои ответы. Но это была не просто ролевая игра. Чтобы сделать ситуацию более напряженной, им дали указание демонстрировать негативную реакцию вне зависимости от того, что я и другие участники говорили и делали. Я не смогла поддержать нормальный зрительный контакт. Я мычала, не в состоянии подобрать слов. Моя поза демонстрировала неуверенность в себе. Мне задавали сложные вопросы, например: «Считаете ли вы, что в современных компаниях до сих пор существует гендерная дискриминация?» Но все мои ответы подвергались жесткой критике. И хотя я знала, что все это тщательно спланированный эксперимент, я все равно испытывала стресс.

Перед «собеседованием» каждому из участников давали посмотреть один из двух видеороликов о стрессе, выбранный случайным образом. Тот сюжет, который достался мне, начинался словами: «Большинство людей думают, что стресс — это плохо, но на самом деле исследования показывают, что он приносит человеку пользу». Далее рассказывалось, как стресс может повысить работоспособность, улучшить самочув-



ствие и способствовать развитию личности. Ролик, который смотрела вторая половина участников эксперимента, открывался зловещим предупреждением: «Большинство людей знает, что стресс — это плохо, но исследования показывают, что его воздействие может оказаться еще более губительным, чем вы думаете». Далее рассказывалось о том, как стресс может наносить вред вашему здоровью, не дает быть счастливыми и добиваться успехов в работе.

В обоих роликах упоминались реальные исследования, так что в определенном смысле они оба были правдивы. Но каждый сюжет был разработан так, чтобы сформировать у человека определенное отношение к стрессу, которое предположительно должно было повлиять на реакцию организма на реальную стрессовую ситуацию.

Я участвовала в данном эксперименте через много месяцев после того, как Крам завершила свое исследование. Поэтому, как только «собеседование» закончилось и с меня сняли все электроды, я могла увидеть предварительный результат. Один факт совершенно потряс меня.

В моей слюне содержалось два гормона стресса: кортизол и дегидроэпандростерон (ДГЭА). Оба этих гормона вырабатываются надпочечниками при стрессе, но роли их различны.

Кортизол стимулирует преобразование сахаров и жиров в энергию и повышает эффективность утилизации этой энергии телом и мозгом. Кроме

того, кортизол подавляет некоторые биологические функции, не важные во время стресса, — пищеварение, репродукцию и рост. В то же время ДГЭА — это нейростероид, гормон, способствующий росту и развитию. Его действие можно сравнить с действием тестостерона: ДГЭА точно так же помогает мозгу становиться сильнее при стрессовых переживаниях, как тестостерон помогает развивать физическую силу при физических нагрузках. Он также нивелирует некоторые из воздействий кортизола, например, улучшает заживление ран и усиливает функции иммунной системы.

Человеку нужны оба этих гормона, и нельзя сказать, что какой-то из них является «плохим», а какой-то — «хорошим». Однако соотношение этих гормонов может определять долговременные последствия стресса, особенно хронического. Повышенный уровень кортизола обычно вреден для организма, приводя, в частности, к нарушениям иммунной функции и депрессиям.

Более высокий уровень ДГЭА, наоборот, связан со снижением риска тревожных и депрессивных состояний, сердечно-сосудистых заболеваний, нейродегенерации и прочих нарушений, которые обычно связывают с влиянием стресса.

Отношение уровня ДГЭА к уровню кортизола называется индексом роста реакции на стресс. Более высокий индекс роста — то есть превышение уровня ДГЭА над уровнем кортизола — помога-



ОТ ЭФФЕКТА ПЛАЦЕБО К НОВОМУ ОБРАЗУ МЫШЛЕНИЯ

Может показаться, что исследование стресса, проведенное Крам, демонстрирует эффект плацебо. Позитивный ролик о стрессе изменил ожидания людей относительно его влияния, что повлияло на результат.

Да, эффект плацебо может быть весьма мощным, но стоит учитывать, что это манипуляция. Часто в подобных экспериментах вам дают нечто, о чем у вас заранее не существует сложившегося мнения. Вам предлагают таблетку и говорят: «Это поможет» — и вы верите. Но в отношении стресса у каждого из нас уже есть точка зрения. Всякий раз, когда вы его испытываете, вы вспоминаете о своих представлениях о нем. Сколько моментов в течение вашего обычного дня вы могли бы назвать стрессовыми? Ваше отношение к стрессу в каждый из этих моментов может влиять на биохимические процессы в вашем организме и в итоге определять реакцию на факторы, инициирующие стрессовую реакцию.

Эффект убеждения, обладающий такой силой, выходит за рамки эффекта плацебо. Это результат образа мышления. В отличие от плацебо, воздействие которого обычно кратковременно, то, как мы мыслим, влияет на то, что мы чувствуем основательно и долговременно.

Как мы уже выяснили, образ мышления — это совокупность убеждений, которые определяют то, как вы мыслите, чувствуете и действуете. Они подобны

ет людям не только выживать, но и преуспевать в условиях стресса. Высокий его показатель позволяет достаточно достоверно предсказывать устойчивые академические успехи и более высокий средний балл у студентов.

При тренировках на выживание у военных более высокий индекс роста дает лучшую сосредоточенность, меньшую отвлекаемость и улучшение способности к решению сложных задач, а также снижение посттравматического синдрома. Высокий индекс роста помогает людям в таких тяжелых ситуациях, как преодоление последствий жестокого обращения в детстве.

Крам хотела выяснить, возможно ли, изменив отношение человека к стрессу, повлиять на это соотношение. Способно ли трехминутное видео изменить важнейшее соотношение стрессовых гормонов в организме?

Как это ни удивительно, способно. Выяснилось, что на уровень кортизола просмотренные ролики не повлияли. Как и следовало ожидать, во время имитации собеседования он повышался у всех участников. Однако у тех из них, кому перед этим был показан сюжет о позитивном действии стресса, высвобождалось больше ДГЭА и, соответственно, повышался индекс роста. Если думать, что стресс полезен, он действительно приносит пользу — и это объективные показатели, определяемые работой надпочечников. То есть позитивное восприятие стресса меняет нашу физиологию.



фильтру, через который человек смотрит на мир. Не каждое убеждение становится частью образа мышления. Вы, например, можете считать, что шоколад лучше, чем ваниль, что неприлично спрашивать человека о его возрасте и что Земля круглая, а не плоская. Но какими бы прочными эти убеждения ни были, они мало влияют на ваше отношение к жизни.

Убеждения, становящиеся образом мышления, — это более чем предпочтения, выученные факты или интеллектуальные рассуждения. Это основополагающие ценности, отражающие вашу жизненную философию. Фундаментом образа мышления служит ваша личная теория мироустройства — например, что мир становится все менее безопасным, что деньги приносят счастье, что все имеет свою причину или что невозможно изменить человека. Все эти верования влияют на вашу интерпретацию любых событий и на принимаемые вами решения. При активации этих основополагающих убеждений — воспоминанием, обстоятельствами момента или чьими-то словами — в вашем мозге запускается каскад мыслей, эмоций и формирующихся целей, которые определяют вашу реакцию. А от того, какой именно она будет, зависят долгосрочные последствия для вашей жизни, в том числе состояние здоровья, уровень счастья и даже продолжительность жизни.

Рассмотрим, к примеру, ваше отношение к старению. Как я уже упоминала, позитивный взгляд на собственное

старение прибавляет к продолжительности жизни в среднем почти восемь лет, а также положительно влияет на здоровье. Так, например, в одном известном научном исследовании ученые сделали выборку людей от 18 до 49 лет и наблюдали за ними в течение 38 последующих лет [14]. Выяснилось, что у людей с наиболее позитивным взглядом на старение риск сердечного приступа снижается на 80 %. Отношение к старению также влияет на скорость восстановления после тяжелых заболеваний и травм. В одном исследовании взрослые люди, ассоциирующие старение с такими позитивными понятиями, как «мудрость» и «самодостаточность», восстанавливались после сердечного приступа намного быстрее, чем те, у кого пожилой возраст ассоциировался с «бесполезностью» и «исключением из социума». Очень важно, что в обоих случаях восстановление измерялось в объективных показателях, таких, как скорость ходьбы, поддержание равновесия и способность выполнять повседневные дела. Кстати, если эти открытия побуждают вас изменить собственные взгляды на старение, задумайтесь вот о чем: научные данные показывают, что большинство людей с возрастом ощущают себя более счастливыми, чем в юности, хотя в это трудно поверить.

Как именно взгляды на старение влияют на вероятность сердечных приступов, инвалидности и смертность? Во всех упомянутых мной исследованиях ученые контролировали такие важные



факторы, как изначальное состояние здоровья, уровень депрессии и социально-экономическое положение участников, так что эффекты нельзя было объяснить этими причинами.

Можно предположить, что дело в человеческом поведении. Те, кто смотрит на старение негативно, считают, что ухудшение здоровья с возрастом неизбежно. Им кажется, что они не способны поддерживать или улучшать его, поэтому перестают вкладывать в это достаточное количество времени и сил. И наоборот, те, кто смотрит на старение позитивно, более склонны вести здоровый образ жизни, заниматься физкультурой и следовать предписаниям врачей. Например, после проведения презентаций, которые были призваны сделать отношение к возрастным изменениям более позитивным, многие участники эксперимента увеличили свою физическую активность.

Отношение к старению особенно сильно влияет на поведение, если человек уже испытал серьезные проблемы со здоровьем. Ученые из Германского центра геронтологии в Берлине наблюдали за пожилыми людьми, столкнувшимися с тяжелыми заболеваниями или травмами, такими как перелом шейки бедра, заболевания легких или рак. Те, кто позитивно воспринимал собственный возраст, в ответ на вызов начинали больше внимания уделять своему здоровью. Они прилагали все усилия к выздоровлению. Но те, чье отношение было более негативным, обычно не желали ничего пред-

принимать, что отрицательно влияло на скорость их выздоровления и общее состояние.

Ваше отношение к старению может повлиять даже на волю к жизни в пожилом возрасте. Те, кто в среднем возрасте негативно воспринимал старение, впоследствии демонстрировали слабую волю к жизни. Они чаще рассматривали свою жизнь как пустое, безнадежное и бессмысленное времяпрепровождение. Психологи из Йельского университета провели эксперимент с участием пожилых людей, чтобы проверить влияние отношения к старению на желание жить. Они разделили участников на две группы и дали им установки на негативное и позитивное восприятие стереотипа о возрасте. Затем ученые попросили участников принять гипотетическое медицинское решение. Те, кому дали позитивную установку, чаще соглашались на медицинское вмешательство для борьбы с потенциально смертельным заболеванием. Те же, чья установка была негативной, чаще предпочитали отказаться от лечения.

Подобные открытия дают основание предположить, что ваше отношение к возрасту влияет на здоровье и продолжительность жизни не благодаря некой волшебной силе, а через воздействие на ваши цели и поведение. Это прекрасный пример эффекта образа мышления. Он гораздо более мощен, чем эффект плацебо, так как изменяет не просто конкретный переживаемый опыт, но и ваше будущее.



Оказывается, отношение к стрессу — это также одно из тех ключевых убеждений, которые способны повлиять на ваше здоровье, счастье и жизненный успех. Как мы увидим далее, отношение к стрессу формирует все, начиная от чувств, которые вы испытываете в стрессовой ситуации, и заканчивая действиями, которые вы предпринимаете для того, чтобы ее пережить. Это, в свою очередь, может определять, получите ли вы в результате стресса какие-либо преимущества или выйдете из него измученным и подавленным человеком. Даже если сейчас вы твердо убеждены во вреде стресса, начните культивировать в себе правильный образ мышления, который поможет вам преуспеть в будущем.

КАКОВО ВАШЕ ОТНОШЕНИЕ К СТРЕССУ?

Психолог Алия Крам с коллегами работали систему оценки отношения к стрессу. Рассмотрите две изложенные ниже концепции и решите, с какой из них вы согласны.

Концепция 1: стресс вреден

Стресс подрывает мое здоровье и жизненные силы.

Стресс отрицательно влияет на качество и производительность моего труда.

Стресс мешает мне учиться и развиваться.

Последствия стресса негативны, и их нужно стараться избегать.

Концепция 2: стресс полезен

Стресс улучшает качество и производительность моего труда.

Стресс укрепляет мое здоровье и жизненные силы.

Стресс способствует обучению и развитию.

Последствия стресса позитивны, и ими нужно пользоваться.

Из этих двух концепций первая, «стресс вреден», распространена гораздо более широко. Крам с коллегами выяснили, что, хотя большинство людей отчасти соглашались с обеими концепциями, они все же склонны считать, что вреда в стрессах больше, чем пользы. Причем в этом вопросе нет различий между полами и людьми разных возрастов.

Тенденции, обнаруженные Крам, соответствуют результатам других опросов и исследований, проведенных в США. Согласно опросу Фонда Роберта Вуда Джонсона и Гарвардской школы общественного здоровья 2014 г., 85 % американцев считают, что стресс отрицательно влияет на здоровье, семейную жизнь и работу. Согласно исследованию Американского психологического общества, большинство людей уверены, что испытывают нездорово высокий уровень стресса. Даже те, кто считает уровень стресса в их жизни относительно низким, утверждают, что в идеале он должен быть еще ниже. Вообще, за последние годы мнение о «здоровом» уровне стресса изменилось: в 2007 г., когда Американское психологическое общество провело первое ежегодное ис-



следование стресса среди американцев, большинство считало идеальным средний уровень стресса. Сейчас участники опросов полагают, что тот же самый средний уровень стресса вреден для здоровья.

Однако есть и те, кто видит позитивные аспекты в стрессе. В 2013 г. я провела опрос среди генеральных директоров, вицепрезидентов и управляющих производством, участвовавших в Стэнфордской программе для высшего руководства, и 51 % из них сообщили, что лучше всего им удастся работать в стрессовых условиях. По данным 2014 г. Гарвардской школы общественного здоровья, 67 % людей, сообщивших о высочайшем уровне стресса в их жизни, также признали, что получают от стресса как минимум одно преимущество. Однако участники обоих исследований все равно уверены в том, что должны стремиться снижать степень собственных переживаний. Такое отношение никак нельзя считать характерным исключительно для американцев: я сталкивалась с аналогичными взглядами в Канаде, Европе и Азии. Даже если люди способны увидеть в стрессе положительные моменты, в целом они склонны считать его вредным.

Важно, что различное отношение к стрессу приводит к совершенно различным результатам в жизни людей. Исследования Крам показывают, что те, кто верит в позитивную силу стресса, менее склонны к депрессиям и сообщают о большей удовлетворенности жизнью,

чем те, кто убежден во вреде стресса. Они более энергичны и испытывают меньше проблем со здоровьем.

Они счастливее и более успешно трудятся. У них принципиально иные взаимоотношения со стрессом: они воспринимают сложные ситуации как интересную задачу или вызов судьбы, а не как неразрешимую проблему, лишаящую их сил. Они уверены в своей способности справиться с такими задачами и легче находят смысл в трудностях.

Скорее всего, поначалу вы отнесетесь к таким заявлениям скептически. Я, кажется, подумала примерно так: «Те, кто воспринимает стресс положительно, счастливее и здоровее, потому что на самом деле не испытывают серьезных стрессов. Такой взгляд возможен только в этом случае. Стоит им пострадать немного больше, и отношение сразу изменится».

Хотя мой скептицизм был основан не столько на научном, сколько на собственном житейском опыте на тот момент, его все равно можно посчитать достойной гипотезой. Крам рассматривала вероятность того, что положительное отношение к стрессу может быть результатом более легкой жизни. Но при тщательном изучении имеющихся данных выяснилось, что связи между отношением людей к стрессу и реальным уровнем стресса, который они испытывают, практически нет. Она также обнаружила крайне низкую корреляцию между количеством стрессовых ситуаций (таких, как разводы, смерть близ-



ких людей или смена работы), которые люди переживали в течение последнего года, и степенью негативного отношения к стрессу.

Так что дело не в том, что позитивно смотрят на стресс только те, кому живется легко. Кроме того, Крам обнаружила, что позитивное отношение к стрессу оказывает на людей положительное влияние вне зависимости от того, насколько сильный стресс они испытывают в настоящий момент и насколько наполненной страданиями и переживаниями была их жизнь в последнее время.

Если отношение к стрессу не зависит от его уровня в вашей жизни, тогда, может быть, дело в каких-то личных качествах?

Ведь действительно, некоторые люди склонны более позитивно смотреть на мир, и на стресс в том числе. К тому же исследования показывают, что оптимисты в среднем живут дольше, чем пессимисты. Может быть, людей защищает от вредоносного влияния стресса просто их оптимизм? Крам рассмотрела и эту вероятность. Оказалось, что люди с положительным отношением к стрессу чаще оказываются оптимистами и в других отношениях, но эта корреляция недостаточно велика. Помимо оптимизма, на позитивное отношение к стрессу могут влиять еще два личных качества: способность к самопознанию и устойчивость в неопределенных ситуациях. Однако проведенный Крам анализ показал, что и этими чертами нельзя объяснить воздействие отношения к стрессу на

здоровье, ощущение счастья или продуктивность. Да, определенные личные качества или жизненный опыт могут воздействовать на то, что человек думает о стрессе, но тем не менее ими нельзя объяснить все наблюдаемые эффекты менталитета.

Исследования Крам позволяют выдвинуть более вероятную гипотезу: отношение к стрессу, встроенное в образ мышления человека, обладает такой большой силой потому, что влияет не только на его мысли, но и на его действия. Воспринимая стресс как нечто опасное, вы пытаетесь его избежать или по крайней мере снизить его уровень. И действительно, люди, придерживающиеся концепции вредоносности стресса, обычно говорят, что, сталкиваясь с ним, стараются его избежать. Так, они чаще:

- стараются отвлечься от причины стресса, вместо того чтобы попытаться преодолеть ее;
- сосредотачиваются на преодолении ощущения стресса, вместо того чтобы искать его причину;
- прибегают к алкоголю или другим веществам, чтобы справиться со стрессом;
- уклоняются от отношений и занятий, а также отказываются от целей, вызвавших стресс.

Напротив, люди, считающие, что стресс может быть полезен, обычно подходят к нему с проактивных позиций. Так, они чаще:

- принимают тот факт, что породившее стресс событие имеет место;



- вырабатывают определенную стратегию для поиска и взаимодействия с причиной стресса;
- ищут информацию, помощь или совет;
- предпринимают какие-то шаги, чтобы преодолеть, устранить или изменить обстоятельства, породившие стресс;
- стараются извлечь из ситуации максимум пользы, рассматривая ее в позитивном ключе или используя ее как возможность для обучения и развития.

Эти разные подходы дают совершенно разные результаты.

Человек, воспринимающий стресс позитивно, видя перед собой какие-то трудности, не пытается их избежать или игнорировать, а собирает все имеющиеся ресурсы для того, чтобы эффективно использовать данную ситуацию. Он уверен в том, что способен с ней справиться, и создает для себя крепкую сеть социальной поддержки. Таким образом, он справляется с существующими проблемами, не давая им выйти из-под контроля. Если же решение данной проблемы от него не зависит, он все равно использует приобретенный опыт для своего развития. Таким образом, позитивное отношение к стрессу становится самоисполняющимся предсказанием.

ЕЩЕ НЕМНОГО ИСТОРИИ

Чтобы по-настоящему оценить важность отношения к стрессу, нужно изменить его у кого-либо и проследить

за этим человеком в течение какого-то времени. Так и поступили Крам и ее коллеги.

Первый эксперимент по изменению образа мыслей был проведен в мировой финансовой корпорации UBS во время экономического кризиса 2008 г. Всем известно, что сфера финансов — среда с очень высоким уровнем стрессовой нагрузки. В одном исследовании было показано, как за десять лет работы в этой индустрии у 100 % инвестиционных банкиров развивается бессонница, алкоголизм или депрессия. Экономический кризис 2008 г. еще более усугубил ситуацию. Работники сферы финансов стали говорить о значительном усилении стресса на работе из-за утомляемости, нервного истощения и страха увольнения. Сообщалось о повсеместном повышении уровня тревожности, депрессий и самоубийств.

Подобно большинству финансовых корпораций, UBS сильно пострадала от кризиса. Согласно годовому отчету за 2008 г., акционеры потеряли 58 % стоимости своих активов. В UBS были проведены массовые увольнения, а зарплаты упали в среднем на 36 %. В разгар этих событий отдел персонала разослал работникам письмо с предложением участвовать в программе по управлению стрессом. На нее записались 388 человек (поровну мужчин и женщин), средний возраст которых составил 38 лет. Эти «подопытные кролики» в тот момент испытывали огромную нагрузку на работе, ужесточение требований и очень



сильную неуверенность в собственном будущем. Так что со стрессом они были знакомы не понаслышке.

Участников эксперимента случайным образом распределили

на три группы. Первая группа, в количестве 164 человек, получала онлайн-тренинги со стандартным посланием об управлении стрессом, опиравшимся на концепцию его вредности.

Вторая группа, состоявшая из 163 человек, получала материалы, направленные на создание более положительного отношения к стрессу. Самая маленькая группа из 61 человека была оставлена в качестве контрольной.

В течение недели работники из двух первых групп получили электронные письма со ссылками на три видеоролика продолжительностью по три минуты каждый. В роликах для первой группы демонстрировались статистические данные типа «Борьба со стрессом — главная проблема здравоохранения в США» и «Стресс связан с шестью лидирующими причинами смерти».

Видео предупреждало о том, что стресс может приводить к перепадам настроения, эмоциональному истощению и нарушениям памяти. Там были также показаны примеры руководителей, которые оказались не в состоянии адекватно выполнять свои обязанности из-за стресса.

Для участников второй группы были подготовлены совершенно иные сюжеты. В них объяснялось, каким образом

стресс увеличивает устойчивость организма, улучшает внимание, укрепляет человеческие отношения и усиливает личные ценности.

Также там приводились примеры компаний, добившихся успеха в сложных обстоятельствах, и людей, которые прекрасно проявили себя в условиях очень сильного стресса.

Всех участников до и после онлайн-тренинга опросили на тему их отношения к стрессу. Первый вопрос, который интересовал экспериментаторов: можно ли изменить отношение человека к стрессу? — получил однозначный положительный ответ. Те, кто смотрел сюжеты о негативном воздействии стресса, еще сильнее уверовали в его вред. Но те, кому были продемонстрированы позитивные видеоролики, изменили свое отношение к стрессу на более положительное.

Насколько значительным было изменение образа мышления? Нельзя сказать, что колоссальным. Люди не могли в одночасье забыть все, что когда-либо слышали о вреде стресса. Они не стали требовать больше стресса на работе. И все же они получили более сбалансированный взгляд на стресс, чем тот, которого придерживались до начала эксперимента.

Журнал



2017 г.

О разглашении коммерческой тайны сотрудниками: рекомендации руководителям компаний

Светлана Васильева

Желаете, чтобы суд восстановил уволенного вами за утечку коммерческих данных работника? Уволить — то вы всегда можете... Но вы же не в состоянии легально прослушивать работника вне пределов офиса, а значит и не можете доказать факт его работы на конкурентов.

Итог: суд восстановит его, увы, даже если вы докажете, что он нарушил ЛНА и унес домой флешку или образцы...



ходе проведения служебной проверки было установлено, что работница компании имела доступ к информации, составляющей коммерческую тайну (режим коммерческой тайны был официально установлен). Локальным актом (Положением о режиме конфиденциальности) была установлена обязанность работницы блокировать доступ к рабочему компьютеру при оставлении своего рабочего места. Однако женщина многократно нарушала эту обязанность. В результате проявленной ею халатности доступ к компьютеру, в котором хранилась конфиденциальная информация, получил другой сотрудник компании, который копировал данные на флэш-карту. Далее этот сотрудник передавал полученные таким образом сведения конкуренту, чем нанес существенный вред компании. Работницу, допустившую неосторожность, уволили, ссылаясь на пп. «в» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ. Она подала иск о восстановлении на работе, но суд отказал в удовлетворении требования¹. Согласно выводам, к которым пришел Мосгорсуд, налицо разглашение коммерческой тайны в форме бездействия, а именно путем допуска третьего лица к компьютеру с осуществленным входом в систему.

¹ Определение Московского городского суда от 23.09.2013 по делу № 4г/8-7616 // Информация представлена на сайте: <http://www.mos-gorsud.ru/>.

В соответствии со ст. 3 Федерального закона от 29.07.2004 года № 98-ФЗ «О коммерческой тайне» понятие «коммерческая тайна» означает *«режим конфиденциальности информации, позволяющий ее обладателю при существующих или возможных обстоятельствах увеличить доходы, избежать неоправданных расходов, сохранить положение на рынке товаров, работ, услуг или получить иную коммерческую выгоду»*².

Анализируя положения закона, приходим к выводу, что ценные сведения любого характера (производственные, технические, экономические, организационные и другие), а также данные о способах осуществления профессиональной деятельности и о результатах интеллектуальной деятельности в научно-технической сфере должны быть обеспечены режимом конфиденциальности. На практике к такой информации относят формулы, списки клиентов и их контактные данные, сведения о расчетах с контрагентами, бизнес-планы, ноу-хау, финансовые и другие сведения.

Разглашение сведений, составляющих коммерческую тайну, выражается в действии или бездействии лица, который имеет доступ к этой информации, в результате которых сведения становятся известны третьим лицам без согласия обладателя информации

² Ст. 3 Федерального закона от 29.07.2004 г. «О коммерческой тайне» № 98-ФЗ // Российская газета, 05.08.2004, № 166.

либо вопреки трудовому/гражданско-правовому договору. Не имеет значения, в какой форме была передана информация: это может быть сделано в устной, письменной или иной форме, в том числе с использованием технических средств.

Таким образом, суд принял сторону работодателя, который в реальности пострадал от неправомерных действий работника. Выполнены ли условия, на которые обратил внимание Верховный суд РФ? Итак, в отношении ценной информации, которую компания желала защитить от сторонних лиц, был установлен режим коммерческой тайны. Работодатель принял локальный акт, утвердивший порядок доступа к конфиденциальным сведениям, с которым работник, в дальнейшем нарушивший закон, был ознакомлен. Работодатель привел неоспоримые доказательства вины работницы, систематически не выполнявшей трудовую обязанность. В соответствии с действующими нормами законодательства и указаниями Верховного суда Российской Федерации суд принял сторону ответчика.

Рассмотрим другой пример. Бывшая сотрудница ООО обратилась с иском о восстановлении на работе, об оплате вынужденного прогула и компенсации морального вреда. Истица свои требования обосновывал тем, что информацию, относящуюся к коммерческой тайне, она не разглашала. Сведения,

хранившиеся на рабочем компьютере, были скопированы ею на личную флэш-карту для того, чтобы выполнить работу дома. Работодатель в ходе судебного процесса смог подтвердить факт установления режима коммерческой тайны, а также то, что работница знала об обязанности хранить известные ей сведения в секрете. Кроме того, в суде нашло подтверждение то обстоятельство, что истица скопировала конфиденциальные сведения на свою флэш-карту. Но доказать то, что эту информацию она передала третьим лицам любым образом (отправила по электронной почте, распечатала и вручила лично в руки, позвонила и рассказала) ответчик не смог. Определением Мосгорсуда от 12.12.2011 г. по делу № 4г/8-10961/2011 решение об увольнении сотрудницы на основании пп. «в» п. 6 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса РФ является незаконным³. Следовательно, требования истца были удовлетворены в полной мере.

Изучив данное дело, можно сделать вывод о том, насколько важно подтвердить в суде, что именно действие или бездействие сотрудника привело к разглашению конфиденциальных сведений. Иными словами, должны быть установлены причина, следствие и связь между ними. Суд оценивает относимость, допустимость, достоверность и достаточность доказательств, поэтому к подго-

3 Определение Московского городского суда от 12.12.2011 г. по делу № 4г/8-10961/2011 // Информация представлена на сайте: <http://www.mosgorsud.ru/>.

товке доказательственной базы следует отнестись с особым вниманием. Приведем пример из практики, где ответчик представил недостаточно убедительные аргументы в защиту своей позиции.

Дело дошло до кассационной инстанции, определением Санкт-Петербургского городского суда от 06.04.2011 года № 33-4816/2011 удовлетворена жалоба гражданина, уволенного по пп. «в» п. 6 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса РФ в связи с разглашением коммерческой тайны, ставшей ему известной в результате исполнения обязанностей в должности сотрудника отдела маркетинга⁴. Руководитель организации издал приказ о расторжении трудового договора. На основании докладной записки руководителя департамента маркетинга следовало, что работник в ходе телефонного разговора в его присутствии разгласил цены на выполнение работ и предложил услуги якобы дочерней компании за меньшую стоимость. Приказом директора была собрана комиссия для проведения внутреннего расследования, по итогам которой работодатель принял окончательное решение об увольнении. Уволенный работник, ссылаясь на незаконность своего увольнения, отрицал факт совершения дисциплинарного проступка, акт о неисполнении трудовых обязанно-

стей не подписывал, с приказом о наложении дисциплинарного взыскания не ознакомлен, и в действительности в момент его увольнения директором компании являлось другое лицо. Истец требовал изменить формулировку увольнения на: «Увольнение по собственному желанию» и взыскать моральный вред в размере 50 000 рублей. Последнее требование было удовлетворено частично, формулировка в трудовой книжке была изменена, поскольку суд, исследовав и оценив по правилам ст. 67 ГПК РФ все представленные в ходе рассмотрения дела по существу доказательства, пришел к выводу о том, что, поскольку стороной ответчика не представлено доказательств, отвечающих принципам относимости, допустимости, достоверности и достаточности факта разглашения истцом коммерческой тайны, ставшей известной ему в связи с выполнением трудовых обязанностей, увольнение сотрудника нельзя признать законным.

На основании анализа этих и других решений судов, а также толковании норм Трудового кодекса РФ и Федерального закона «О коммерческой тайне» отметим наиболее важные нюансы, обратив внимание на которые можно обезопасить компанию от ущерба.

1. Установите режим коммерческой тайны. Во-первых, это поможет предотвратить риск разглашения секретной информации. Во-вторых, если это все

4 Определение Санкт-Петербургского городского суда от 06.04.2011 г. по делу № № 33-4816/2011 // Информация представлена на сайте: https://sankt-peterburgsky--spb.sudrf.ru/modules.php?name=sud_delo

же произойдет, то вы будете иметь возможность привлечь к ответственности виновного в этом сотрудника. Для того чтобы нормативно установить режим коммерческой тайны, следует составить локальный нормативный акт, Положение о коммерческой тайне с перечнем сведений, включив в него перечень сведений, относящихся к коммерческой тайне. В документе необходимо прописать порядок ознакомления с конфиденциальной информацией и порядок обращения с ней. Обязанность утвердить перечень сведений, составляющих коммерческую тайну, регламентирована п. 1 ч. 1 ст. 10 Федерального закона «О коммерческой тайне».

2. Трудовые договоры работников должны содержать условия об обязательствах неразглашения коммерческой тайны. Согласно ст. 57 Трудового кодекса РФ право на включение этого условия у работодателя есть, таким образом работник будет предупрежден о своей обязанности и в случае ее невыполнения понесет за это ответственность. Не забывайте, что на работодателе лежит бремя доказывания осведомленности работника. Кстати, для того, чтобы работник мог соблюсти обязательство, компания должна создать все необходимые условия для фактического выполнения. Безусловно, суд будет оценивать «достаточность» таких условий на основании собственных внутренних убеждений, так как формулировка неточна. Однако очевидно, что речь идет об организации ра-

бочего места. Например, если сотрудник работает с конфиденциальной информацией, должен быть обеспечен доступ к локальной сети и Интернету с помощью логина и пароля. Возможно, что сотруднику потребуется сейф и т.д.

Доступ к информации, составляющей коммерческую тайну, должен быть ограничен. В компании следует ввести учет лиц, которым предоставлено право работать с такими сведениями. На документах должен стоять гриф «Коммерческая тайна» (в электронных вариантах это можно сделать с помощью оформления верхнего колонтитула, на материальных носителях гриф наносится письменно). Также на документах должно быть полное наименование организации и ее местонахождение.

КАК ПРИВЛЕЧЬ РАБОТНИКА, НАРУШИВШЕГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВО О НЕРАЗГЛАШЕНИИ К ОТВЕТСТВЕННОСТИ?

1. Зафиксируйте факт нарушения. Советуем: если информация передана по электронной почте, поручите специалисту IT-отдела описание этого события. Если о раскрытии сведений стало известно от контрагента, то можно выяснить, каким именно образом к нему поступила информация.

Установив факт разглашения сведений, потребуйте письменных объясне-

ний от работника. Требование должно быть оформлено в письменном виде со ссылками на пункты трудового договора, должностной инструкции, локального нормативного акта, а также с описанием фактически установленных обстоятельств раскрытия информации. Если сотрудник отказывается предоставить письменные объяснения, обязательно зафиксируйте это – пригодится в суде.

2. Если по истечении двух рабочих дней работник не предоставит письменных объяснений, то об этом нужно составить акт. Если объяснения представлены, то необходимо создать комиссию, которая даст оценку тому, что изложил в них работник. Помимо фактических обстоятельств дела, комиссия должна дать оценку тяжести наступивших последствий, важно максимально подробно и убедительно отразить результаты проверки. После этого можно готовить приказ об увольнении. Работник должен быть ознакомлен с приказом под роспись. В случае отказа подписать приказ нужно составить об этом акт.

3. В день увольнения с работником должен быть произведен расчет, а также ему необходимо выдать трудовую книжку. Помните о сроках привлечения к дисциплинарной ответственности: не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка! Либо не позднее шести месяцев с момента совершения проступка (с учетом времени нахождения работника в отпуске, на больничном и т.д.).

Принимая решение о расставании с работником на основании пп. «в» п. 6 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса РФ, трезво оцените шансы на победу, если работник решит обратиться в суд. Только прямые доказательства убедят суд в правоте работодателя, именно поэтому рекомендуем рачительно отнестись к разработке локального нормативного акта, текстов трудовых договоров, а также алгоритму действий при обнаружении нарушения обязательства работником. И, конечно же, внимательно изучайте людей, прежде чем доверить им тайну.

Журнал



2017 г.

В Англии и США зарплаты HR отстают от доходов других топ-менеджеров

*О дискуссиях о
заработной плате в
профессиональных бизнес-
и HR-журналах в США,
Англии и Австралии*

Анна Никонорова



Тема зарплат актуальна сейчас во всем мире. Давайте рассмотрим, что поставила на повестку дня англоязычная бизнес- и HR-пресса Америки, Англии и Австралии.

В США особо остро сейчас стоит вопрос об изменениях в так называемом «законе о справедливых условиях труда» о правилах сверхурочных часов. Так, журнал *Sparkle* осветил эту проблему в своей статье под названием «Не ждите! Подготовьтесь уже сейчас к изменениям в оплате сверхурочных часов» (*Don't wait! Prepare now for FLSA Overtime Ruling Changes*). Согласно статье, примерно 70% сотрудников не соответствует новым стандартам, и пришло время узнать, какие возможности представлены для упрощения стандартов и контроля затрат. Были применены следующие изменения. Критический уровень оплаты труда для разрешения сверхурочной работы увеличился с 23 660 до 47 476 долларов в год (с 455 до 913 долларов в неделю). Правительство посчитало, что попадает под данные изменения около 4,2 миллиона работников.

Еще в одной статье под названием «Изменения о минимальной оплате труда: за пределами законодательных требова-

ний» (*Minimum Wage Adjustments: Looking Beyond Legislative Requirements*) сообщается о том, что в настоящее время 11 штатов США проводят изменения в ежегодной минимальной оплате труда в связи с инфляцией и изменениями индекса потребительских цен (ИПЦ). Несколько других штатов рассматривают законопроект об изменениях в оплате труда, который должен вступить в силу в течение трех лет. HR-руководителям, которых еще не затронули подобные законодательные меры, следует учитывать ИПЦ и инфляцию при начислении зарплаты. Исследования Министерства труда США показали, что повышенный минимальный заработок может сильно уменьшить стоимость найма, обучения и дополнительного срока службы. Этот факт может повлиять на решение 27 штатов США.

Американский журнал *HR Magazine* в статье «Оплаты труда HR-руководителей отстают от зарплат других топ-менеджеров» (*CHRO Pay Trails Other Top Executives*) озвучивает результаты последних исследований оплаты труда руководителей в частных компаниях США, согласно которым топ-менеджеры в сфере HR зарабатывают примерно 117 000 долларов в год, а их средний годовой бонус равен примерно 15 000 долларов. Автор статьи отметил, что в среднем HR-руководители зарабатывают немного меньше по сравнению с их коллегами в других областях. Возможной причиной этому послужило то, что многие не признают «центральной роли

HR в успехе компании». Еще одной причиной была названа гендерная роль, поскольку более 55% HR-руководителей — это женщины. Причем зарплата варьируется в зависимости от размера компании и от ее местоположения.

Журнал All Business Schools провел общий обзор ситуации на HR-рынке. Согласно ему, 10% HR топ-менеджмента заработало 183 590 долларов в год, в то время как специалисты и рекрутеры — 57 420 долларов в год, а менеджеры по компенсациям и поощрениям — 108 070 долларов в год. Спрос на HR-специалистов в США высок. Для того чтобы противостоять конкуренции на рынке труда, необходима степень магистра, знания в области программного обеспечения для сферы HR (HRIS) и прохождение различных сертификаций. Более всего профессионалы в области HR востребованы среди частных компаний, в местном правительстве, больницах, службах по трудоустройству и компаний, связанных с информационными технологиями. Причем наиболее оплачиваемая профессия в таких областях, как информационное обслуживание, посредничество в контрактах по безопасности и поставке товаров, кинематография, программирование, финансовые инвестиции.

Статья «Та же профессия, разная зарплата: как варьируются зарплаты» (Same Occupation, Different Pay: How Wages Vary) в журнале от Министер-

ства труда США рассматривает такой аспект, как зависимость оплаты труда от различных факторов. Причинами этого явления названы: уровень профессиональной подготовки, опыт и навыки, сфера деятельности и работодатель, задачи работы, географическое местоположение, успех и результаты. Также статья упомянула существование профессий с большим различием в оплате труда, разница порой может достигать 100 000 долларов. Это большей частью профессии, связанные с искусством, развлечениями, спортом, здравоохранением, управлением, продажами и финансами, наукой.

Что касается Великобритании, средняя годовая оплата труда за полный рабочий день составляет порядка 27 500 фунтов стерлингов, как пишет журнал Global Banking and Finance Review. Для новичков в своей области эта сумма составила 19 — 22 тыс. фунтов стерлингов. Согласно статье, на определение заработной платы влияет ряд факторов, среди которых основными являются: уровень образования, опыт, сфера деятельности, сама компания, ее местоположение и пол работника. Например, было выяснено, что среднегодовая зарплата женщин составляет 30 000 фунтов стерлингов, а мужчины получают в среднем 32 970 фунтов стерлингов в год. Наиболее перспективными отраслями в данном аспекте были выделены такие области, как гостиничный бизнес, строительство, производство, маши-

ностроение. В то же время непосредственное влияние на размер оклада оказывают увеличение навыков, знаний и опыта. Наиболее высокооплачиваемыми профессиями оказались следующие: пилоты, авиастроители, генеральные директора, авиадиспетчеры, директора по маркетингу и продажам, адвокаты, PR-директора и директора по рекламе, IT-директора, врачи, финансовые менеджеры, руководящие посты полиции.

В Англии, как пишет журнал *Personnel Today*, средняя заработная плата HR-профессионалов увеличилась на 2,3%, что составило около 137 798 фунтов стерлингов, или 173 005 фунтов стерлингов, включая бонусы. Средняя зарплата новичков при этом равна 19 454 фунтам стерлингов. На руководящих постах средняя оплата труда варьируется в зависимости от показателей производительности. В итоге подъем оплаты труда HR-специалистов даже опередил инфляцию (которая равна 2%).

Журнал *HR Magazine* посвятил одну из своих статей такому явлению, как национальная минимальная почасовая оплата труда. Начиная с 1 апреля 2016 года в Англии существует пять различных ставок «минималки» для различных категорий работников. Получит ли работник национальную минимальную оплату, будет зависеть от средней почасовой ставки за определенный период времени. Количество оплаченных часов при этом зависит от типа работы.

Внимание читателей обращено на еще одну острую тему, посвященную введенной недавно схеме убытков заработной платы, подразумевающей то, что сотрудник соглашается потерять часть своей зарплаты в обмен на некоторые бенефиты, полученные от работодателя. В статье «Работники должны платить больше за плюшки» (*Employees Must Pay More For Workplace Perks*) канцлер Казначейства Великобритании Филип Хэмонд (Philip Hammond) отметил, что принятая мера поможет снизить налоги.

Журнал *People Management* отметил, что в Великобритании сотрудники государственных секторов зарабатывают больше, чем их коллеги из частных компаний, их почасовая заработная плата на 14 % выше.

Австралийский журнал *HR Daily* сообщил, что национальная минимальная оплата труда на данный момент составила 17,7 австралийских долларов в час, то есть 672,7 австралийских долларов в неделю. Экономический климат в Австралии достаточно крепок для того, чтобы поддерживать увеличение зарплат на уровне выше уровня инфляции, которая составила на данный момент 1,3 %.

Согласно статистике *Open Universities Australia*, средняя заработная плата для новичков составила 58 000 австралийских долларов, руководители в сфере HR в среднем получают 77 500 австра-

лийских долларов. Среднее количество часов полной рабочей недели — 42,2 часа.

Журнал HC Online в статье «HR должны снизить свои ожидания в отношении зарплаты» (HR Should Keep Salary Expectation Modest) привел ряд причин, по которым становится ясным, что в последнее время отмечается некая стабильность в отношении оплаты труда HR-специалистов. Хорошие возможности предоставляются HR-профессионалам в Новом Южном Уэльсе, Австралийской столичной территории и Виктории. А в Западной и Южной Австралии и Квинсленде наблюдается некоторый излишек работников. Спад в секторе минеральных и естественных ресурсов создал избыток рабочей силы в сфере HR, чего не скажешь о строительном секторе. Зарплаты также сильно зависят от местоположения и спроса на специалистов в различных штатах. Причем у HR-руководства зарплаты выросли на 10%, у консультантов на 5-8%, что не скажешь о менеджерах, чьи зарплаты остались на прежнем уровне. Топ-руководство получает среднюю зарплату 200 — 250 тыс. австралийских долларов в год. Средняя заработная плата HR-партнеров составляет 130 — 160 австралийских долларов в год.

Согласно статье в Seeklearning «Австралийские зарплаты на подъеме» (Australian Salaries On The Rise), наи-

более перспективными в плане роста отраслями в Австралии являются страхование и пенсионное страхование, фермерство и животноводство, розничная торговля, работа с клиентами, образование и обучение. Причем на территории Нового Южного Уэльса средняя заработная плата выше на 3% по сравнению со средней заработной платой по Австралии. Наиболее оплачиваемыми отраслями являются горная промышленность, добыча полезных ископаемых, энергетическая промышленность (120 793 австралийских доллара в год), а также консалтинг и стратегии (108 225 австралийских долларов в год), инженерное дело (105 608 австралийских долларов в год), строительство (104 754 австралийских доллара в год). Невозможно не отметить тот факт, что различие в оплате труда женщин и мужчин в стране кенгуру минимальное по сравнению с другими странами мира.

Размер зарплат в разных отраслях варьируется от страны к стране. Тем не менее можно проследить множество общих черт в перспективах и трендах в оплате труда и ее основных чертах. Как и во всем мире, порой важно не то, где находится работник, а какими качествами, умениями и знаниями он располагает.

Журнал 

2017 г.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Владельцы журналов и изданий "Персонал" - 2002, 2004, 2006

Главная тема номера: **КОУЧИНГ**



К. Шамбер

Коуч и полиграф – это две параллели, которые по определению не должны пересекаться

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Владельцы журналов и изданий "Персонал" - 2002, 2004, 2006

Главная тема номера: **ПСЕВДОТОПЫ**



Дмитрий Жирнов

Псевдотопов роднит умение самопрезентации

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Владельцы журналов и изданий "Персонал" - 2002, 2004, 2006

Главная тема номера: **ТЕЛЕРАБОТНИКИ**



Евгения Попова,
«HR Monster»



Елена Алтухова,
«Россельхозбанк»



Нурия Архипова,
Staff Line



Наталья Клай,
ГК «ИЖИП»



Ирина Тузова,
«Форвард»

Удаленный труд



Ника Филонов,
«Экоонка»

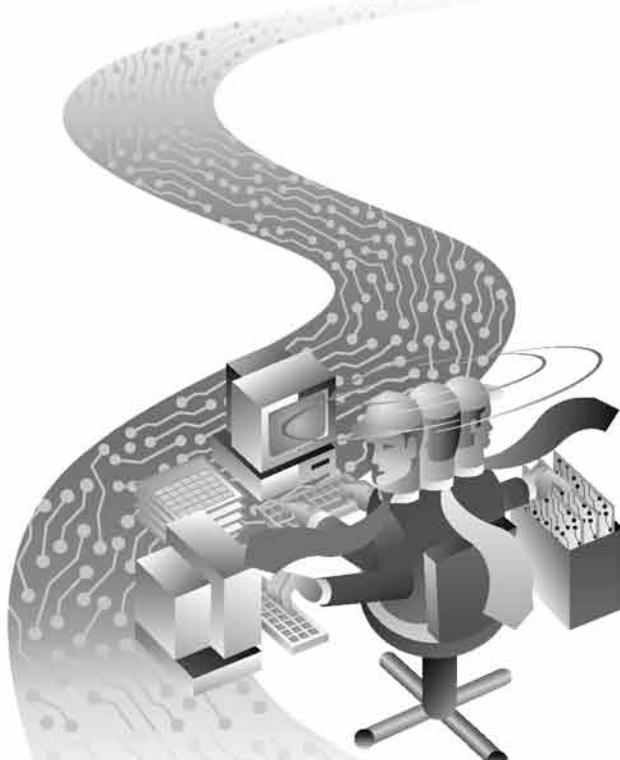


Юрий Вертопрахов,
АО «Теплалк»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Владельцы журналов и изданий "Персонал" - 2002, 2004, 2006

Главная тема номера: **РОБОТИЗАЦИЯ**



ПРОГРАММИСТЫ — самые дорогие работники в мире

*Общий доход 100 самых
богатых айтишников и
программистов вырос
за прошлый год на 6%
и составил более 900
миллиардов долларов*

Седа Каспарова



сколько получают самые востребованные люди из сферы IT? Что первично — учеба или идея?

Нужно ли покидать родные пенаты в поисках длинного доллара?

Программист во многих компаниях, ведущих мировых и скромных локальных, с начала появления в ранжире профессий был и остается эдаким серым кардиналом. По крайней мере коллективом воспринимается именно так. Человек, от которого зависит жизнеспособность и развитие проекта. Ни одна современная компания не может существовать, развиваться и процветать, минуя руки этого IT-гуру. От бесперебойной работы офисной техники, сохранности и защиты информации, настройки и создания базы данных, предупреждения утечки информации до создания концепции развития организации в «облачном мире», равно как и создания границ его существования. При этом светлые головы последних лет стали персонами публичными, меценатами, филантропами, всем примером своим являя новый образ человека, создающего виртуальную реальность. Программисты пишут, создают, настраивают программное обеспечение и, конечно же, просят за это хорошие деньги...

Показатель успешности и тайная мечта каждого программиста — достижения, достойные списка Forbes. Рейтинг самых-самых последних лет встречается ставшими знакомыми фамилиями мастодонтов индустрии. Общий доход 100 самых богатых айтишников и программистов вырос за прошлый год на 6% и составил более 900 миллиардов долларов. В лидерах, как несложно догадаться, — соучредитель Microsoft Билл Гейтс. Сегодня состояние Гейтса оценивается в 78 миллиардов долларов. Следом за Гейтсом в списке — создатель Amazon.com Джефф Безос и родитель Facebook Марк Цукерберг. Их доходы составили 66 и 54 миллиарда долларов соответственно. Продолжили десятку сооснователи Google Ларри Пейдж и Сергей Брин, сооснователь компании по интернет-продажам Alibaba Group Джек Ма. Имена знакомые, сегодня они для многих школьников стали иконами развития и достижений в сфере высоких технологий. Боги, гуру, евангелисты. Несмотря на звучность эпитетов и метафор таковыми они и являются в представлении пользователей. Но не многие знают, что лидеры индустрии в нынешних топах оказались удивительным, но далеко не случайным образом. Тот же Билл Гейтс, к примеру... Свои первые деньги гений заработал еще в школе. Он создал программу расписания занятий для своих одноклассников и... продал ее администрации более чем за 4000 долларов. Сергей Брин, уроженец Москвы, в США попал с родителями в возрасте 6 лет, но

с коллегой и другом Ларри Пейджем познакомился не на детской площадке, а в университете Стэнфорда. Чем не веский довод в пользу профильной учебы?

ЛУЧШИЕ ПРОГРАММИСТЫ ЖИВУТ В РОССИИ

Зная о достижениях Штатов в IT-сфере, вполне логично предположить, что и лучшие программисты обитают именно за океаном. К счастью для нас, это не совсем верно. Да, силиконовая долина — «их всё», но та же Индия, например, известна своими университетами, а хакеры из России ценятся больше иных. Компания HackerRank проводит постоянный мониторинг IT-тантов и для выявления распределения их по странам проводит соревнования по программированию для разработчиков. Это, с одной стороны, помогает улучшить навыки в кодинге, с другой — получить объективную информацию о потенциально полезных специалистах во всем мире. Разработчиков оценивают и выводят в рейтинги на основании скорости и точности выполнения задач. Так вот, по данным исследователей, самые талантливые программисты живут и работают в России и Китае. Китайцам легче даются математика, функциональное программирование, а русские прекрасно разбираются в алгоритмах — самой популярной и самой конкурентной сфере. И хотя Соединенные Штаты и Индия делегируют на соревнования наибольшее

количество участников, в рейтинге умников и умниц они занимают лишь 28 и 31 места.

Ситуация распространяется как на профессионалов, так и на начинающих программистов. На недавнем чемпионате мира по командному программированию среди студентов, именно наши ребята, учащиеся Университета информационных технологий, механики и оптики Санкт-Петербурга, стали победителями. В шестой раз! Обойдя Китай, Японию и еще 128 стран. За 5 часов студенты решили 13 задач, поставив мировой рекорд. За годы конкурса ни одна из команд не отвечала на все поставленные организаторами вопросы.

Возрастающий интерес студентов и школьников к IT-сфере в последние годы заставил специалистов исследовательских центров рекрутинговых компаний всерьез обратиться к этой области как к предмету изучения. Как в России, так и во всем мире, за прошедшие десятилетия появились свои «силиконовые долины» и «кремниевые чудеса». В России о создании такого кластера на базе инновационного центра в Сколково заговорили еще 7 лет назад. Проект запустили. В итоге — специалисты виртуальных пространств России получили базу, инструменты и возможности стать не только самыми востребованными, но и самыми высокооплачиваемыми работниками умственного труда. К тому же ровняться есть на кого. Вспомним отличника уче-

бы, стипендиата Президентской премии и обладателя красного диплома Павла Дурова, основавшего самую популярную в России соцсеть ВКонтакте. Многим ранее мировое IT-сообщество изменил еще один наш соотечественник — также выпускник-отличник и талант — Евгений Касперский. Гроза киберпреступников мира и создатель собственной лаборатории противовирусных решений. И учились они, к слову, в тогда еще советских и постсоветских школах и вузах.

СКОЛЬКО СТОИТ «ЗОЛОТАЯ ГОЛОВА» АЙТИШНИКА?

Самые большие заработки у инженеров-программистов, конечно же, в англоязычной среде. Первыми на ум приходят Google или Facebook, ведь именно они вкладывают в создание и развитие своего софта колоссальные средства. И хотя этот факт неоспорим, но большую денежную отдачу от этих вливаний получают мастера совсем другой компании — Juniper Networks. Один из крупнейших мировых производителей сетевого оборудования гарантирует своим программистам более 160 000 долларов США в год. Далее в рейтинге бизнес-сеть делового и социального общения LinkedIn с базовым окладом на аналогичных вакансиях в размере 120 — 140 тыс. долларов. Неожиданно тройку лидеров замыкает Yahoo. Родоначальник поисковых систем хоть и переживает не самые легкие времена, но своим программерам исправно

выплачивает порядка 130 000 долларов. Интересно, что лидер прошлого года компания Google в рейтинге оказалась лишь на четвертом месте. Программисты, работающие в этой корпорации, получают на тысячу долларов меньше, чем годом ранее — 127 000 долларов.

В прошлом году пятерка самых щедрых работодателей для программистов выглядела следующим образом: Google, Facebook, Apple, eBay и Zynga. В наступившем 2017-м многие из них снизили объемы выплат, правда, к текучке кадров это не привело. Видимо, статус сотрудника ведущей мировой компании стоит больше пары тысяч долларов. В России программисты устойчиво входят в тройку самых успешных, востребованных и высокооплачиваемых сотрудников наряду с менеджерами высшего звена и специалистами нефтегазовой отрасли. Как и во всем мире, в России айтишники — весьма «доходная» специальность. Традиционно специалистов в области высоких технологий делят на три категории: руководители, программисты и разработчики, другие специальности (тестировщики, системные администраторы). Российские компании за услуги директора в этой сфере готовы платить от 200 до 600 тыс. рублей. Руководитель отдела разработки вправе рассчитывать на оклад в 175 — 300 тыс. рублей в месяц, а следующий за ним системный архитектор получит чуть меньше — 150 — 200 тыс. рублей.

По словам рекрутеров, во многом зарплаты специалистов входят в зависимость от насыщенности рынка специалистами и инструментами, которыми гуру высоких технологий пользуются. Но везде бывают исключения. Например, среди разработчиков отмечается достаточно низкая конкуренция на позиции JavaScript-программистов, вот только их зарплаты в среднем невелики. Все дело в том, что JavaScript — весьма распространенный язык, к тому же он обычно дополняется другими языками программирования. Поэтому чистые узкопрофильные программисты JavaScript нужны редко и ценятся невысоко. Тем не менее в месяц он может заработать до 150 000 рублей. Отсюда делаем вывод, что программист в первую очередь — многостаночник, многорукий Шива, говорящий на разных языках и умеющий то, о чем не знают в компаниях-конкурентах.

Гораздо больше можно заработать своим умом в области тестирования и системного администрирования. Правда, под системными администраторами подразумеваются не знакомые многим фанаты сериалов и игр в темных комнатах фирм, а работающие специалисты редкой квалификации.

ТОЧКИ ПРИЛОЖЕНИЯ СИЛ

Мастера кодов и программ рекомендуют обратить внимание на развиваю-

щиеся мобильные приложения, облачные вычисления и Big data. Хотя совсем недавно на пике популярности находились компьютерные игры. Чем вам не иллюстрация изменчивости мира и тенденций, где самое главное — не гоняться за перспективой, модой и продажами, а выбирать ту сферу, которая удастся лучше всего. Во главе угла в мире высоких технологий — фундаментальная подготовка — прекрасное знание и владение языками, алгоритмами и, конечно, опыт работы и стажировки в компании. Можно начать с локальных проектов, можно фрилансать или работать за небольшое вознаграждение в компаниях покрупнее. Специалисты советуют обращать внимание на научно-исследовательские центры в вузах, например, МФТИ, Бауманке, Санкт-Петербургском академическом университете, РосНОУ, Новосибирском государственном университете. Именно там, по признанию многих, куются кадры, а для молодых специалистов с потенциалом создаются настоящие старты для больших достижений.

Особая тема и перспектива развития отрасли — мобильные приложения. Вот только здесь нужно быть крайне внимательным, ведь чтобы написать приложение, необходимо обладать уникальной идеей, а вот создавать и обустривать это пространство и эффективнее, и выгоднее.

Для тех, кто не определился с перспективой профессионального разви-

тия, айтишники со стажем рекомендуют не сосредотачиваться на сфере как таковой, а изучить дополнительные возможности ее применения, скажем, в банковском секторе. Таким образом соискатель получит ряд бонусов и уж точно увеличит свои ставки.

IT-МИГРАЦИЯ

Ввиду востребованности дела программиста на мировом рынке труда многие IT-специалисты занялись поиском работы за рубежом. И у тех, кто решается покорять западный рынок, несмотря на возрастающую конкуренцию с местными спецами, есть большое преимущество. Для этой профессии лингвистическая подкованность значения не имеет. Языки программирования стандартны, требования — схожи. Все это позволяет работникам IT-сферы чувствовать себя в своей тарелке в любой стране мира. Более того, по-настоящему высококлассным специалистам обеспечены хорошая работа и быстрый карьерный рост, потому-то слово «русский» в графе «язык», уже не имеет никакого значения.

Но так или иначе, несмотря на увеличивающийся поток IT-мигрантов и предложения работодателей из Европы, Азии и Скандинавии, большинство айтишников

все равно выбирает США. Этот шаг логичен и объясним — США заслуженно считается колыбелью Кремниевой долины, родиной мировых гигантов Интернета и околопрограммной среды. К тому же даже год сотрудничества с одной из ведущих компаний придает резюме соискателя больший вес и уважение со стороны работодателя. Если же с гигантами сработаться не удалось, то к услугам светлых умов — компании поменьше, но с перспективой роста. Ведь в год, по самым скромным подсчетам, айтишник в США может получить от 37 до 87 тыс. долларов. Быть может, не самые высокие показатели, но многим эти суммы помогают оставаться в компании от 4 до 9 лет. Именно столько работают в фирмах подобного формата почти 60% сотрудников. В большинстве своем, к слову, мужчины.

Российские гуру IT между тем советуют сперва попытаться счастья на родине. И вовсе не патриотизма ради. Сегодня отечественные компании могут сотрудничать с Европой и США, а это открывает новые горизонты без кардинальной смены вектора жизни.

Журнал 

2017 г.

Филипп Найт



илипп Найт, амери-
канский миллиар-
дер, соучредитель
и основатель CEO of

Nike, Inc.

Будучи студентом университе-
та штата Орегон, Найт занимался
спринтом, его тренером был Бил
Бауэрман — отсюда и зародилась
идея создать удобную обувь для
этого вида спорта. К тому же у его
тренера уже были какие-то разра-
ботки в этой отрасли.

После окончания университета и
службы в армии Филипп Найт начал
свой бизнес у мелкого предпри-
нимателя по производству обуви
Франка Шолленберджера.



И здесь у Филиппа проявился талант бизнесмена — он провел ряд экспериментов по разработке дизайна обуви для спортсменов. На тот момент такая обувь, как кроссовки, была очень низкого качества. При этом Филип использовал ранее проведенные разработки Била Бауэрмана. Вскоре, в 1972 году, он и Билл Боуэрман начали сотрудничать, зарегистрировав компанию по производству кроссовок Nike.

К своим 66 годам Филипп Найт построил успешный бизнес. По сведениям на 2004 год в компании Nike работало 24 000 человек, продажи компании

составили \$12,3 млрд, и ее продукция продается в 200 странах мира.

Отметим, что Найт один из первых привлек знаменитых спортсменов к участию в своих рекламных кампаниях. По рейтингу самых богатых американцев Филипп Найт, имеющий 35% активов в компании Nike, занимает 69 строчку, его капитал составляет 10,4 миллиарда долларов.

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

2017 г.



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 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 Тусаров

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



УДК 159.942.5

ББК 88.352

М15

ISBN 978-5-9614-5780-3

Альпина Паблишер, 2017.

This edition published by arrangement with Avery, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

© Kelly McGonigal, PhD, 2015

© Издание на русском языке, перевод, оформление.

ООО «Альпина Паблишер», 2017

Келли Макгонигал

Хороший стресс как способ стать сильнее и лучше

На протяжении всей жизни мы переживаем множество стрессов. Они связаны с взрослением, старением, учебой и работой, семьей и здоровьем, финансами и общением. Мы привыкли воспринимать стрессы, как что-то плохое, но на самом деле хорошая встряска — мощный источник энергии и универсальное средство для закалки характера, это наш секретный механизм адаптации к самым тяжелым условиям.

Профессор Келли Макгонигал, практикующий психолог и автор мирового бестселлера «Сила воли», рассказывает, как правильно анализировать свои переживания и извлекать пользу из всех неприятностей, которые с нами случаются. Рекомендации автора основаны на результатах множества научных исследований в областях психологии и нейробиологии, а также на обширном опыте самой Макгонигал.

Некоммерческая Национальная Деловая Премия

«КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

25 апреля в «Империял Парк Отель & SPA»

Номинации:

ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ
ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ
ЛУЧШИЕ HRD
ЛУЧШИЕ SEO

А так же

ЛУЧШИЕ КАПИТАНЫ

• бизнес-школы • вузы • деловые журналы • деловые сайты • издательства • кадровые агентства
• консалтинговые компании • коучинговые центры • тренинговые компании • юридические фирмы



По вопросам участия и спонсорства

TP@TOP-PERSONAL.RU