

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий адрес: по адресу "Россия" - 71052, 71055, 71056

№ 36  
(448)

2017

ТАЙНА ЗАРПЛАТЫ

Главная тема:



Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Big Data — эта тема уже давно стала важной и серьёзной для большого бизнеса, но вот она, кажется, показала силу и для понимания личности кандидата через анализ МАССИВА данных о нём — из резюме, из Сети, из тестов и бесед... (статья С. Скибы)**

*Успехов в бизнесе!  
Главный редактор ИД  
Александр Лонгаров*



стр. 5

**Л**учше выбрать специалиста с меньшим уровнем требований, для кого наша вакансия будет «на вырост», но который замотивирован...

Наталья Лобаева,  
ООО «Fasten»

стр. 15

**С**лучаи отсутствия таланта составляют 80% всего рабочего персонала компании...



Дмитрий Стародубцев,  
DI-Group

стр. 35

**В**сегда ли «тихоня» отвечает «ступором» на внешнюю агрессию?...



Руслан Мансуров

стр. 15

**Т**аланту в бизнесе не обойтись без гибкости, способности лавировать в сложившихся ситуациях...



Игорь Ковалев,  
DI-Group

стр. 25

**З**накомься с получаемой информацией из соцсетей и пытайся классифицировать её самостоятельно, HR-специалист попадает в ловушку собственных представлений о личности претендента...

**Д**ля этого потребуется задать как минимум 200 вопросов по ряду социально-психологических тестов. И всё это требует тщательной проверки на достоверность...



Сергей Скиба,  
«MindScore»



Ирина Метелица,  
«MindScore»

стр. 57

**Д**евушка приходит в белой блузке, но с рюшечками, и говорит: «Ну ведь она же белая!»...



Елена Алтухова,  
ОАО «Россельхозбанк»

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

### ЗАРПЛАТА

5 Тайна зарплаты — это некая игра в кошки и мышки...

Наталья Лобаева, ООО «Fasten»

13 Тайну зарплаты работодатель обязан соблюдать  
Ирина Скворцова, Юридическая фирма CMS, Россия

### ТАЛАНТЫ

15 Талант в бизнесе — тонкости раскрытия  
и управления дарованием

Игорь Ковалев, DI-Group

Дмитрий Стародубцев, DI-Group

### ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

25 Психометрическая методика оценка личности  
как универсальный инструмент для HR-специалистов  
и кадровых служб

Сергей Скиба, «MindScore»

Ирина Метелица, «MindScore»

35 А надо ли проводить тестирование  
высококласных специалистов?

Руслан Мансуров

39 Оценка должна быть экономически целесообразной

Дмитрий Жирнов, «Бридж ту эйчар»

### БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

40 С первой фразы: Как увлечь читателя,  
используя когнитивную психологию

Лиза Крон

### СПОРЫ

57 Лояльность проявляется и в мелочах...

Елена Алтухова, ОАО «Россельхозбанк»

### УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

62 Эндрю Карнеги

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

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

Подписано в печать 18.09.2017 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

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

Приглашаем авторов к сотрудничеству: [tp@top-personal.ru](mailto: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 >

№36  
(448)

Издаётся с 1996 г. 2017 г.

Объединенная редакция

ИД 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

TR@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,  
главный эксперт  
по бизнесу



Михаил Богданов,  
эксперт по  
поиску и подбору  
персонала

Эксперты

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

Главный редактор  
Александр Гончаров

PR-директор  
Надежда Гончарова

Ответственный редактор  
Татьяна Ковалева

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

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

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

Подписные агентства  
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор  
Аудит-Босс

Официальный адрес  
TR@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

# Тайна зарплаты — это некая игра в кошки и мышки...

Кандидаты склонны  
немного завышать свои  
доходы, а у топов никто  
не знает их реального  
уровня, кроме самого  
босса...

*Наталья  
Лобаева*

**HRD ООО «Fasten»**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

**И** Какая политика в отношении зарплат была в компаниях, где Вы работали раньше? О них знали все или только круг избранных? Существовало ли среди сотрудников негласное правило о неразглашении своей реальной зарплаты?



ой профессиональный опыт включает работу в шести крупных компаниях федерального и регионального масштаба. Практика неразглашения уровня заработной платы была во всех. Сотрудника уведомляли о том, что уровень его зарплаты не обсуждается внутри компании с коллегами и вне компании.

Если говорить об административных и управленческих позициях (финансы, юристы, HR, управленческий персонал), правило неразглашения своей реальной зарплаты действовало всегда. Но были повторяющиеся, массовые позиции (менеджер по продажам, специалист корпоративного отдела), на которые мы активно привлекали людей, в том числе через рекомендации, и все знали, сколько они получают. Мы озвучивали систему оплаты «оклад+проценты» и средний уровень заработной платы.

**И** Кадровые агентства сообщают, что на собеседовании с кандидатами узнать реальные зарплаты удаётся без каких-то хитрых методик. Как Вы думаете, насколько это правда?

— Конечно, это правда. Цифры, которые называют кандидаты, близки к реальности. Люди в поисках нового места работы на собеседовании в другой компании или кадровом агентстве заявляют о текущем уровне своей зарплаты, претендуя на аналогичный уровень или больше. Со стороны кандидатов существует повсеместная практика сознательного завышения текущего уровня дохода, но, как правило, не сильно. Можно считать, что в целом цифры релевантны.

**И** В тех компаниях, где Вы работали, Вы сами следили за зарплатами на рынке и у конкурентов или вам такую задачу ставило руководство?

— Отслеживать стоимость — непосредственная функция HR. Прежде чем руководитель озвучивает новую позицию/вакансию, его нормальное желание — посмотреть, сколько такие специалисты стоят на рынке. Но прямого запроса от руководства может и не быть, мониторинг зарплат по ожиданиям соискателей, по аналогичным вакансиям других работодателей обязательно ведётся. Эйчару необходимо понимать в разговоре с кандидатом, насколько предложение компании интересно.

Эксклюзивное интервью для 

**У** А насколько большой секрет представляет зарплата Ваших коллег, HR-директоров, в Москве?

— Есть информация, которую мы видим в открытых источниках: на рабочих сайтах и в резюме соискателей,

**У** Мы заметили, что в одной из больших компаний позиция HRD менялась довольно часто (чуть ли не каждые 3 месяца) в течение 2 лет. Как Вы думаете, с чем это может быть связано?

## СО СТОРОНЫ КАНДИДАТОВ СУЩЕСТВУЕТ ПОВСЕМЕСТНАЯ ПРАКТИКА СОЗНАТЕЛЬНОГО ЗАВЫШЕНИЯ ТЕКУЩЕГО УРОВНЯ ДОХОДА, НО, КАК ПРАВИЛО, НЕ СИЛЬНО

которые заявляют о своих желаниях. Но это «средняя температура по больнице». Другое дело, что уникальные позиции с самыми интересными зарплатами, как правило, не озвучиваются на рынке. Они идут через кадровые агентства, рекомендации, и уж точно никто не будет открыто озвучивать уровень зарплаты на эксклюзивную вакансию.

Как правило, не только в Москве, но и по России в целом, а возможно, и во всём мире под эксклюзивный запрос ищут эксклюзивного специалиста и обсуждают уровень зарплаты исходя из возможностей компании и ожиданий соискателя. Идут переговоры по цене, за которую покупается конкретный человек, и никак иначе.

— Мне сложно комментировать конкретную ситуацию без вводных данных. Реальная причина может быть любой: начиная от каких-то внутренних проблем в компании и заканчивая отсутствием качественного кандидата, который подходил бы под задачи собственников и инвесторов.

**У** Как сейчас в российских компаниях люди относятся к секретности зарплат топов?

— Все люди понимают, что топы получают на порядок больше, но не знают, сколько именно. Это зависит от сферы деятельности. В банковской сфере один порядок цен, в ритейле совсем другой. Это тоже все понимают, это рынок. На рынке всегда есть продавец и покупатель. Вопрос в том,



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

за сколько соискатель может себя и свои компетенции продать.

**VI** Поскольку рынок в последние годы падает, не растут или падают зарплаты, соискатель часто соглашается на зарплату условно 100 тысяч, но приходит в

ложения, которые не соответствуют их ожиданиям по задачам и зарплате. В таких ситуациях проявляется профессионализм эйчара: такое настроение человека чувствуется, и компетентный эйчар увидит ещё на собеседовании, что кандидат на самом деле ожидает большего. Такой человек долго в компании не проработает, будет работать

## ЛУЧШЕ ВЫБРАТЬ СПЕЦИАЛИСТА С МЕНЬШИМ УРОВНЕМ ТРЕБОВАНИЙ, ДЛЯ КОГО НАША ВАКАНСИЯ БУДЕТ «НА ВЫРОСТ», НО КОТОРЫЙ ЗАМОТИВИРОВАН


компанию с мыслями: «Я посмотрю на месте, насколько ответственная и напряжённая работа, и спустя время решу, останусь ли за такую зарплату или нет»...

— Я не соглашусь с тем, что зарплаты падают во всех отраслях. Некоторые себя чувствуют очень стабильно. Например, ИТ-специалисты: программисты, разработчики.

И всё же, действительно, такая тенденция есть. Это связано с экономической ситуацией в стране в целом — падение заработных плат, сокращения. И, конечно, тенденция к описанному поведению соискателей есть: люди присматриваются, принимают пред-

не на 100 % вовлечённо и ещё долго не прекратит посматривать по сторонам в поисках лучшего для себя предложения. Один из вопросов, который тщательно проговаривается на собеседовании, — насколько ожидания соискателя соответствуют предложению компании.

На топовые и ключевые позиции в нашу компанию вряд ли возьмём кандидата, ожиданиям которого мы не соответствуем. Лучше выбрать специалиста с меньшим уровнем требований, для кого наша вакансия будет «на вырост», но который замотивирован и будет долго сотрудничать с нами. Тут уже каждая компания сама реша-

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

ет: выгодно ли нанять специалиста на короткий срок или компенсировать другими «плюшками» — расширенный социальный пакет, корпоративное питание, карьерный рост и т. д.

**У HRD сильно разнятся зарплаты. От чего зависят зарплаты в сфере IT? Есть ли там понятный механизм образования зарплаты HRD?**

— По факту механизм образования зарплаты у HRD не отличается от механизма образования зарплаты любого другого руководителя или специалиста. HR-директор в IT-компании может зарабатывать столько же, сколько HR-директор в другой сфере.

Вопрос в том, сколько сам работодатель готов за это платить. Надо понимать, что любая компания вкладывает в должность HR-директора разный функционал. Для кого-то это просто рекрутер, или человек, который грамотно ведёт трудовой документооборот, или тот, кто выстраивает корпоративную культуру и структуру работы с персоналом, а для кого-то — всё вместе плюс обучение и развитие персонала и что-то ещё. Таким образом, зарплата формируется исходя из функционала HRD и ресурсов компании. Чем больше компетенций компания ожидает получить, чем более амбициозные задачи ставит HR-директору, тем дороже стоит специалист.

**Как Вы думаете, почему достаточно крупные компании часто ошибаются в выборе именно HRD?**

— А есть такое понимание, что компании часто ошибаются в выборе HR-директора?

**Да, мы проводили исследование. В частности, в банках, телекоммуникационных компаниях это имеет место быть. Общаясь с кадровыми агентствами, мы видим, что после директора по продажам это одна из самых сложных позиций.**

— Соглашусь, эта позиция сложна — соразмерно задачам, которые ставит бизнес. Например, бизнес имеет ожидания к HRD как к партнёру, который будет влиять на прибыльность компании через человеческие ресурсы, систему работы с персоналом, которую он выстраивает. Это нормальное ожидание бизнеса. А наличие качественных специалистов на рынке ограничено.

Но иногда сама компания не понимает роли HR-директора. Находят специалиста, который начинает «вмешиваться» в процессы, менять систему работы, а ему говорят: «Зачем ты сюда лезешь? Зачем ты задаёшь эти вопросы? Тебя это не касается. Иди и занимайся подбором». Собственнику это не нравится, и он начинает искать других людей.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Кадровые агентства часто говорят о «биохимии» между руководителем и сотрудником. Что Вы вкладываете в это понятие?

— Я бы приземлила этот момент. Это вопрос не «биохимии», а совпадения по ценностям и целям. И это тоже относится не только к HR-директору, но и к любому топу, влияющему на бизнес-процессы.

цию тоже наблюдаю. Действительно, ожидания выпускников завышены по сравнению с имеющимися на рынке предложениями. Вернее, отличные предложения-то есть, но за них компании ожидают уже опытных сотрудников.

Вообще люди поколения Y и Z — другие, к ним нужен особый подход,

## ГЛОБАЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ, МАСШТАБНОСТЬ ИДЕИ, РОЛЬ КАНДИДАТА В НОВОМ ПРОЕКТЕ ПРИВЛЕКАЮТ «СЛИВКИ» В НОВЫЙ ПРОЕКТ ДАЖЕ С НЕБОЛЬШИМ УВЕЛИЧЕНИЕМ ЗАРПЛАТЫ ИЛИ ВОООЩЕ БЕЗ НЕГО

Если по ценностям собственник, генеральный директор и его команда совпадают, тогда это долгосрочное сотрудничество. Если в команду приходит человек, не разделяющий ценности, вряд ли получится долго работать вместе. Вопрос «биохимии» можно и нужно проработать до входа человека в команду.

но это отдельная тема для обсуждения.

**УП** Кадровые агентства жалуются, что у многих кандидатов (особенно молодых, выпускников) чрезмерно завышены ожидания по компенсациям. Что скажете?

— Соглашусь. Я такую тенден-

**УП** Чем чреваты для компании завышенные ожидания компенсации у сотрудника, если он при этом продолжает работать за низкую по его меркам зарплату?

— Падает уровень его вовлечённости, усилия, которые он вкладывает, ниже, и, как следствие, низкий КПД. Внешне он может изображать активную деятельность, соответствующую уровню его зарплаты, но фактически не давать результат даже на 50 % и в рабочее время искать более интерес-



ные ему проекты, постоянно смотреть по сторонам и не быть реально тем человеком, который продвигает компанию.

**И** Вы упоминали о позициях, где зарплата общеизвестна (продажники с окладом и процентами)...

— Такие позиции есть во многих компаниях. У нас есть разница в размере зарплат на менеджерские позиции в зависимости от региона. Это наиболее часто повторяющаяся позиция, которую можно найти и легко посмотреть. Мы постоянно ищем людей и прямо озвучиваем уровень заработной платы.

**И** Есть компании, которые выходят на рынок или производят какую-то трансформацию, и они ставят HRD задачу — снять с рынка сливки (найти лучших продажников, топов). Чем можно привлечь людей в такой ситуации?

— Высокие зарплаты, конечно, всегда более привлекательны, особенно если предлагать зарплату в разы больше. Но это не всегда является решающим фактором при принятии решения, особенно для топ-менеджеров. Мой опыт говорит, что «сливки» переходят в другой проект не из-за денег. Мы всегда в первую очередь заражали идеей, уровнем сложности задач, возможностью для профессиональной

самореализации и предлагали тот же уровень зарплаты, ну или незначительно больше.

Мы же говорим о людях, которые уже как-то реализовались в профессии и чего-то достигли. Для них действительно важно быть причастными к глобальной идее, встать на новую профессиональную ступень, сделать то, чего никто до них не делал. И важно рассказать об имеющихся в компании ресурсах для реализации идей и амбиций.

Глобальность компании, масштабность идеи, роль кандидата в новом проекте привлекают «сливки» в новый проект даже с небольшим увеличением зарплаты или вообще без него.

**И** В итоге проблема секретности зарплат скорее надуманна, чем реально существует?

— Это вообще не проблема. Это профессиональная этика, правило хорошего тона. Я не думаю, что существуют компании, которые в открытую заявляют, сколько получают их директора. Сейчас не принято говорить о своих зарплатах.

**И** А кандидаты, сотрудники — они же обсуждают зарплаты между собой?

— Наверняка такое есть. Но при приеме на работу всегда оговаривается,



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

что информация о заработной плате конфиденциальна и не подлежит обсуждению даже в рамках своего отдела. У нас действительно бывает, что специалисты в одном отделе стоят разных денег, поскольку мы покупали разный уровень компетенций, экспертизу, которую они принесли в компанию. Конфиденциальность в отношении зарплат — правило в нашей компании. И опыт общения с эйчарами других компаний говорит, что такая практика всё-таки повсеместна. Хотя опять сделаю оговорку. В отделах, где выстроена система KPI, чтобы мотивировать людей расти и улучшать свои результаты, зарплаты озвучиваются, и

оговаривается механизм, с помощью которого сотрудник может увеличить свой доход. Например, в отделе продаж или отделе по подбору персонала. То есть сотрудник понимает, что ему надо сделать, чтобы заработать столько же, сколько заработал в прошлом месяце, например, Сергей.

\* Наталья Лобаева, HRD ООО «Fasten».

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал  2017 г.

**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ  
В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»  
(Безупречная система доставки)  
[www.ural-press.ru](http://www.ural-press.ru) / 8-(499)-700-05-07**



# Тайну зарплаты работодатель обязан соблюдать

*У работников нет  
законных способов  
получить сведения о  
доходах коллег*

*Ирина  
Скворцова*

**юрист практики  
трудового права  
международной  
юридической фирмы  
CMS, Россия**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Исходя из определения персональных данных, приведенного в законе, сведения о заработной плате работника относятся к его персональным данным. Такого же мнения придерживается Роскомнадзор (Письмо Роскомнадзора от 07.02.2014 № 08КМ-3681 «О передаче работодателем третьим лицам сведений о заработной плате работников»), а также суды (например, Определение Московского городского суда от 07.11.2016 N 4г-11506/2016). Соответственно, все требования в отношении защиты персональных данных, установленные законом, распространяются в том числе на информацию о заработной плате работника.

С учетом этого доступ к информации о заработной плате работника может быть предоставлен только лицу, специально уполномоченному работодателем, на основании кадрового приказа или иного локального нормативного акта. При этом таким лицом не может быть абсолютно любой работник компании. Работодатель может предоставить доступ к сведениям о заработной плате работника только лицу, которому данная информация необходима для выполнения его тру-

довой функции (например, руководителю компании; работникам отдела по работе с персоналом и бухгалтерии, ответственным за расчет заработной платы; непосредственному руководителю работника; работникам, занимающимся бюджетированием). Передача данной информации другим лицам без письменного согласия работника может быть расценена как разглашение персональных данных.

На этом основании работодатель не вправе предоставлять работнику информацию о заработной плате его коллег, если это прямо не требуется для выполнения работником его должностных обязанностей. Сам работодатель, а также лица, имеющие доступ к такой информации, должны соблюдать режим секретности. Таким образом, по нашему мнению, у работника нет законной возможности получить сведения о вознаграждении других работников (даже если они занимают аналогичную должность) и самостоятельно проверить, соблюдается ли работодателем его законное право на равную оплату за труд равной ценности.

\* Ирина Скворцова, юрист практики трудового права международной юридической фирмы CMS, Россия.

Беседовала Анна Баграмова

Журнал



, 2017 г.

# Талант в бизнесе — тонкости раскрытия и управления дарованием

Как говорил известный русский литератор Николай Михайлович Карамзин, поистине настоящий талант великих душ — это способность разглядеть дарование в другом человеке. Интервью посвящено актуальной теме распознавания, раскрытия и управления талантом. Спикеры — руководители компании DI-Group, специализирующейся на комплексном производстве и запуске продуктов в области hardware-технологий, Игорь Ковалев и Дмитрий Стародубцев.



**Дмитрий  
Стародубцев и  
Игорь Ковалев**

**руководители  
компании DI-Group**



Эксклюзивное интервью для



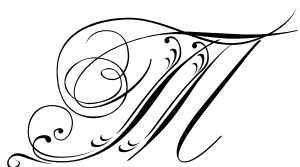
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**У** Что понимать под талантом в бизнесе? Кого из специалистов или топов можно считать таковыми?



Талант — понятие многогранное. В особенности это касается пред-

ленности. Именно это качество движет его развитием и развитием человеческого разума. Благодаря целеустремленности мы достигаем намеченных вершин.

Оригинальность и новаторство также движут талантом в бизнесе. Человек должен оригинально раскрыть качества своей специализации, должен умело и убедительно выделить себя из «серой массы». Способность к

## ТАЛАНТУ В БИЗНЕСЕ НЕ ОБОЙТИСЬ БЕЗ ГИБКОСТИ, СПОСОБНОСТИ ЛАВИРОВАТЬ В СЛОЖИВШИХСЯ СИТУАЦИЯХ

ставителей сферы бизнеса. Талант не существует сам по себе. Он тесно взаимосвязан с определенными качествами специалиста. Эти качества служат базисом таланта специалиста или топа.

Важна коммуникабельность. Ни один талантливый человек не сможет открыть миру дарование без желания и умения общаться с людьми. Бизнес как таковой вообще без общения не выстроить!

Таланту не выжить без целеустрем-

лению новых методов работы, технологий и т.д. — все это является опорой настоящего таланта.

Таланту в бизнесе не обойтись без гибкости, способности лавировать в сложившихся ситуациях. Именно способность выходить сухим из воды является основой раскрытия потенциала.

Можно смело утверждать, что талант в бизнесе — это умение акцентировать в себе нужные качества. Специалист, владеющий ими и кон-

Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

тролирующий их, является поистине талантливым.

**УИ** Как вообще понять, что вы переманиваете талант, а не его оболочку или отражение успеха его работодателя?

— Для этого нужно понимать отличие талантливого специалиста от способного человека. С рождения люди наделены определенными склонностями в той или иной сфере. Если эти

Талант бросается в глаза, он пропитан энтузиазмом. Его невозможно спутать с оболочкой способностей. Талант — это врожденное полноценное умение человека, это уже развитые способности на профессиональном уровне. Для реализации талант не нужно развивать, его нужно правильно проявить.

Что касается успеха работодателя, талантливый человек не будет прятаться за его спиной. Ему это не нуж-

## ТАКИЕ СОТРУДНИКИ ТРЕБУЮТ, ЧТОБЫ ИХ ТРУД ЗАМЕЧАЛИ И ПООЩРЯЛИ, НО ПО-РАЗНОМУ

склонности направить в нужное русло, они помогают человеку добиться успеха. Однако без развития они ничего не стоят. Это означает быть способным, иметь в себе задатки.

Способности как таковые не имеют серьезного значения без стремления к развитию. Для реализации врожденных способностей человек должен их раскрыть, должен развить в себе до профессионализма. Это и есть главное отличие способного человека от талантливого специалиста.

но. Таланты всегда востребованы. Вокруг таких специалистов вращается жизнь компании. И зачастую наоборот — успех работодателя обязан таланту подчиненных.

**УИ** Когда стоит делать предложение таланту?

— Как только его заметил! По-настоящему талантливые люди встречаются на пути редко. Это качество нужно ценить, ведь талант сегодня движет миром. Талантливые люди,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



профессионалы своего дела, востребованы в компании всегда. Их деятельность нарасхват. Упустить или не заметить талантливых людей — это преступно! Талант нужно ценить и оценивать по достоинству.

### **УП** Что можно ожидать от него у вас?

— Наша компания представлена талантливыми специалистами. Среди них разработчики электронных схем, проектировщики, химики-технологи,

требностью только в интеллектуальном таланте, социальном, творческом или техническом. Все они востребованы. Компания предоставляет комфортные условия для реализации всех талантов человека. Рисков раскрытия нет, если талант действительно настоящий.

### **УП** По каким критериям определить, что это талант, а не пустышка?

— На первый взгляд отличить талант от пустышки сложно, ведь для

## УМЕНИЕ АКЦЕНТИРОВАТЬ В СЕБЕ НУЖНЫЕ КАЧЕСТВА

инженеры-конструкторы, дизайнеры упаковки, маркетологи и программисты. Наша деятельность направлена на разработку различных проектов, на их качественную реализацию, запуск в серийное производство и на мировую продажу. Благодаря таланту фирма развивается и процветает, как и сами специалисты.

### **УП** Как просчитать риски, что талант раскроется и у вас?

— Деятельность компании многогранна. Мы не ограничиваемся по-

этого нужно увидеть человека в работе, проследить за его деятельностью. Особенно это касается новичков.

Любой талант обладает рядом признаков. Благодаря их знанию появляется возможность фильтровать людей с видимостью таланта.

Люди, получившие возможность реализовать талант, как правило, счастливы. Развитые с рождения способности, воплощенные в деятельность, радуют человека. Для него работа не груз, а удовольствие. Именно поэтому

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



настоящие таланты относятся к работе методично и терпеливо.

Из талантливое специалиста креатив хлещет рекой. Такой человек всегда полон новых идей, всегда готов к новым возможностям. Он умеет интерпретировать события повседневной рутины в область таланта.

Талант не стоит на месте. Им движет самосовершенствование, стремление к идеалу. Такие люди являются настоящими перфекционистами. Талант никогда не останавливается на достигнутом результате. Он стремится к большему развитию, к большей реализации. И это несмотря на врожденный профессионализм!

Талантливые люди выделяются среди других большим успехом в той или иной деятельности. Они готовы часами говорить о своем таланте. Они переводят тему разговора на область таланта, даже не заметив этого. Они заслуженно гордятся им.

**Итак, зачем таланту менять шило на мыло?**

— Мы, как и весь мир в целом, нуждаемся в талантливых сотрудниках. Они же в свою очередь нуждаются в нас как в возможности проявить талант, реализовать его на практике и получить достойное вознаграждение за свою деятельность.

Ключевое отличие нашей компании — это культура. Подделать ее невозможно. Обучение, усовершенствованная система поддержки и культура — вот слагаемые успеха, которые превратили нашу компанию в по-настоящему потрясающее место для работы. Это тот самый толчок, благодаря которому формируется и развивается мотивация, заинтересованность сотрудника в деятельности.

Наша компания раскрывает таланты людей. Таким образом повышается их востребованность на трудовом рынке, возникает нужда в них. Выбирая сотрудников для компании, мы должны быть уверены в их надежности. И здесь возникает другой вопрос — о доверии работодателя к сотруднику.

**Какие грани мотивации таланта стоит особо изучить до того?**

— Мотивация — это поистине великая вещь в управлении талантами. Она не просто помогает удержать хорошего сотрудника на рабочем месте. Без мотивации талант невозможно привлечь к работе. Она дает толчок к развитию, самосовершенствованию, стремлению к знаниям, к идеалу. Качественная мотивация снабжает сотрудника желанием работать, свернуть горы на пути, как говорится.

Материальной мотивацией сегодня трудно удивить талантливого челове-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ка. Зарплата, премии, бонусы — все это встречается сплошь и рядом у конкурирующих фирм. Таланты нужно брать нематериальной мотивацией, а именно: поддержкой руководства, комфортными условиями, удобным расположением офиса, корпоратив-

вопросе важны также столовые, места отдыха и так далее. Все должно быть максимально комфортно.

Само расположение офиса играет первостепенную роль, ведь каждому человеку хочется с комфортом доби-

## СЛУЧАИ ОТСУТСТВИЯ ТАЛАНТА СОСТАВЛЯЮТ 80% ВСЕГО РАБОЧЕГО ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ

ным транспортом, бесплатными обедами, дружелюбным коллективом и так далее.

Таланты, как правило, это трудоголики — люди, не просто полностью отдающие себя работе на вас. Такие сотрудники требуют, чтобы их труд замечали и поощряли, но по-разному. Одному нравится публичная похвала, другому — индивидуальная, один на один. Мудрый руководитель обращает на это внимание, ведь работа талантов движет жизнь компании.

Важны и комфортные условия в офисе. Талант основан на творчестве, на новаторстве, на желании развиваться. Для этого нужно подходящее помещение. Рабочее место сотрудника оснащено всем необходимым для реализации таланта на практике. В этом

раться на работу и домой. А если с этим не сложилось, таланту предоставляется корпоративный транспорт.

Хорошая мотивация для сотрудников — это бесплатные обеды. Важнейший критерий — дружный коллектив. Любому сотруднику, и особенно таланту, нужна доброжелательная атмосфера для плодотворной деятельности. За порядком в коллективе следит руководство.

**УП** Кто может вести переговоры в самом начале с талантом — вы как работодатель или кадровое агентство? ES?

— Я считаю, что переговоры с талантом должен вести как работодатель, так и кадровое агентство и ES.



Это большая ответственность, от которой зависит дальнейшая судьба фирмы. Выбирая сотрудников для работы в компании, нужно прежде всего распознать настоящий талант. Объективная оценка руководства в целом позволит сделать это правильно, исключит ошибки.

### **И** Что может спугнуть талант?

— Ничто! С условием, если талант настоящий. Если речь идет о качественном упорном труде, это не помеха для таланта. Комфортные условия, достойное вознаграждение, хорошая атмосфера в коллективе — все эти грани мотивации предоставляются руководителем, само собой.

Талантливые люди стремятся проявить себя на рабочем месте, желают достигнуть вершин. Такие сотрудники, как уже упоминалось, являются трудоголиками.

Лень и нежелание работать — это качества, не свойственные талантливому человеку. Конечно же, объемом работы и требования к сотруднику должны быть адекватными со стороны работодателя. И если этот момент спугнул работника — он не талантлив. Такой человек может обладать способностями, потенциалом. С такими задатками можно добиться успеха, но с условием упорного труда. Если чело-

века пугает это условие — он не наш сотрудник и никогда им не станет.

### **И** Если ваша фирма имеет ну совсем иную корпоративную культуру, чем та, где работает искомый объект?

— В зависимости от условий корпоративной культуры конкурентов и личных качеств желаемого сотрудника. Корпоративная культура нашей компании превосходна. Она насыщена энтузиазмом, заинтересованностью персонала в работе, творчеством. Наши сотрудники довольны порученной им работой. Каждый из них стремится проявить себя с лучшей стороны, выделиться среди других качеством выполненной работы.

В нашей компании присутствует здоровый дух соперничества, и это нормально для успешного развития. Чем больше сотрудник старается, чем упорнее его труд, тем выше поднимается рейтинг и прибыль компании. В такой атмосфере не просто приятно работать. Этот энтузиазм заражает весь персонал.

Условия хорошей корпоративной культуры быстро становятся известными в определенных кругах. Люди, соответствующие этим условиям, тянутся к ним. Таким образом мы получаем лучших сотрудников.

Если корпоративная культура кон-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



курентов была построена на интригах и пр., любой адекватный сотрудник будет рад ее сменить. Другой вопрос, если сотрудник обладает такими же негативными качествами, как и культура предыдущей компании. Или же он слишком робок. В таком случае сотруднику придется адаптироваться к новой обстановке.

#### **УП** Адаптация нежного растения — кто и как должен отвечать за это?

— Отвечать за это должен как руководитель, так и весь коллектив. Руководитель со своей стороны обязан

фортных условий работы. Но и сотруднику нужно будет постараться.

Новый человек должен проявить себя с лучшей стороны. Он должен упорно работать, выполнять свои обязанности, проявлять интерес к жизни компании и отвечать взаимностью доброжелательному коллективу.

#### **УП** Контроль, наказания... Как с этим?

— Конечно же, руководство должно контролировать деятельность всех сотрудников компании. Невыполнение

## **НЕ НУЖНО ИЗБАВЛЯТЬСЯ ОТ СОТРУДНИКОВ. НАУЧИТЕ ИХ БЫТЬ ЛУЧШИМИ!**

обеспечить сотруднику комфортные условия для продуктивной деятельности — рабочее место, знакомство с коллегами, помощь в интересующих вопросах и так далее. Коллектив же со своей стороны обеспечит человека поддержкой, доброжелательной атмосферой, уверенностью в себе.

Адаптация в новой корпоративной культуре занимает разное время. Это зависит от самого сотрудника. Мы со своей стороны сделаем все для ком-

прямых обязанностей влечет за собой справедливое наказание — публичное или индивидуальное предупреждение, лишение премий, понижение в должности, увольнение и так далее. Это зависит от того, как именно провинился сотрудник.

Что касается контроля, здесь важна оценка труда. Основные методы оценки деятельности сотрудников компании — это собрания, аттестация, проверка корпоративной культуры.

У каждого подразделения компании есть свой руководитель. На его плечах лежит обязанность контроля работы сотрудников. Руководитель наблюдает за деятельностью подчиненных, выделяя уклонения от выполнения обязанностей или же, наоборот, упорный труд. На общем собрании обсуждаются результаты наблюдения, затем решается вопрос о поощрениях и наказаниях.

Аттестация также хорошо влияет на работоспособность. Проводится она

ста, план развития профессионализма и так далее. Для этого нужно изучить сотрудника, наблюдать за ним. Таким образом намечается и будущее всей компании.

**И** Если талант оказался не талант или у вас не раскрылся — как расставаться?

— Как уже упоминалось выше, руководство компании делает все для комфортных условий деятельности и развития таланта. Он не может не рас-

## РАБОТА НЕ ГРУЗ, А УДОВОЛЬСТВИЕ

регулярно. Это помогает сохранять рабочий тонус сотрудников, мотивирует их к развитию, к познанию.

Проверка корпоративной культуры — тоже эффективный метод. Мы измеряем ее показатели и таким образом делаем вывод о работоспособности наших сотрудников. Один из основных показателей — это увлеченность персонала.

Мы считаем важным прогнозирование развития каждого сотрудника — то есть перспектива карьерного ро-

крыться, но с условием, что он есть как таковой. Другой вопрос, если таланта нет.

Случаи отсутствия таланта составляют 80% всего рабочего персонала компании. Это не плохо. Не обладая талантом, сотрудники проявляют ответственность, дальновидность, наблюдательность, сосредоточенность на работе, решительность, осторожность и тягу к совершенству. Все эти качества делают работников незаменимыми. Расставаться с ними нет смысла.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Если на честного сотрудника были возложены неоправданные надежды или же потенциал человека был определен неправильно — это ответственность руководства. В таком случае нужно лучше изучить работника, понять его выигрышные качества и пустить их развитие в нужное русло.

Существует первоклассный метод получения лучшего персонала — самостоятельное его создание. Не нужно избавляться от сотрудников. Научите их быть лучшими! В этом случае продуктивны сотрудничество, доверие и обучение персонала.

### **УП** Как уберечь от переманивания свои таланты?

— Таланты создают перспективу роста компании, и терять их нельзя. Переманивания лучших сотрудников можно избежать, прибегая к методам доверия и контроля подчиненных, открытости и честности работодателя и, самое главное, улучшения корпоративной культуры.

Корпоративная культура компании полностью решает вопрос о переманивании. Если она образцовая, проблема решается сама собой. Какая культура — такие и сотрудники. Хорошая корпоративная культура не просто удерживает таланты на рабочих местах. Она привлекает лучших людей со стороны. Востребованные люди жаждут рабо-

тать в хорошей атмосфере корпоративной культуры и, наоборот, уходят от плохих условий.

Условия прекрасной корпоративной культуры и захватывающей работы удерживают таланты автоматически. Здесь даже материальная мотивация конкурентов не срабатывает. Ни один талант не променяет хорошую корпоративную культуру на большее денежное вознаграждение.

Хорошую корпоративную культуру нужно защищать и развивать. Тогда не нужно будет волноваться об уходе сотрудников. Таланты сами будут стремиться работать в ней. В случае ухода таланта из компании, ответное контрпредложение — это не выход. Такие сотрудники меркантильны и не подходят для работы в команде.

Управление талантами базируется на привлечении лучших людей, на умелом использовании дарования для развития компании, на способности удержать таких сотрудников. Таланты составляют лишь 20% персонала, однако именно они приносят компании 80% прибыли и успеха. Правильное управление талантами — главное условие для каждого руководителя.

Беседовала Кристина Фирсова

Журнал



2017 г.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

# Психометрическая методика оценка личности как универсальный инструмент для HR-специалистов и кадровых служб



*Сергей Скиба*

руководитель проекта  
«MindScore»



*Ирина Метелица*

руководитель  
направления  
психоаналитики проекта  
«MindScore»

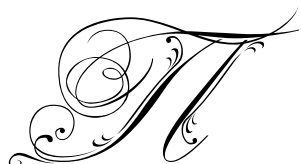
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Повышение эффективности работы HR-подразделения или кадровой службы — вопрос, над которым руководитель практически любой крупной или средней компании задумывается в течение рабочей недели не единожды. Современная HR-служба (Human Resources) функционирует в режиме многозадачности. Её сотрудники занимаются не только рекрутингом, подбором персонала, но и работают над улучшением психологического климата в коллективе, созданием установок для повышения мотивации каждого из коллег, включая как менеджмент, так и «рядовой состав», обеспечивают эффективное взаимодействие, как между подразделениями, так и отдельными должностными лицами.

Вне всякого сомнения, добиться того, чтобы каждый из работников максимально раскрывал свой потенциал, а вся корпорация работала как часы, без сбоев и в кризисной ситуации, и в период относительного затишья, — задача исключительной сложности. Ключом к её решению служат, с одной стороны, подбор оптимальных кандидатов на должности, с другой — целенаправленное отлаживание ком-

муникации на уровне внутрикорпоративных горизонтальных цепочек.

Одна из серьёзных проблем, с которыми сталкиваются в процессе своей деятельности HR-специалисты, — нехватка объективной информации о сотрудниках. Будущее наступает уже сегодня — так можно охарактеризовать перспективность работы с большими несистематизированными массивами данных. Большинство серьёзных аналитиков считают эту технологию прорывной во многих сферах коммерческой деятельности, в том числе в рекрутинге и управлении персоналом.

Какие же существенные проблемы могут быть решены за счёт использования технологии «Больших данных»? В данной статье речь пойдёт о разработанной нами технологии HR-психотипирования, которое является неотъемлемой составляющей при оценке кандидата на вакантную должность или управлении уже действующим персоналом.

## ПРОБЛЕМА

«Свет мой, зеркальце, скажи...»

Основным документом, на который ориентируются рекрутеры при подборе кандидата на ту или иную долж-

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

ность в компании, является резюме. В стандартном его варианте имеется графа, в которой претендент сам оценивает свои качества, которые считает необходимым выделить. Как правило, набор их ограничен, будущие работники называют примерно одно и то же: ответственность, целеустремленность, трудолюбие, готовность повы-

Однако с тестами связаны серьезные трудности:

1. Для проведения в полной мере объективного высокопрофессионального психологического тестирования необходима соответствующая подготовка HR-специалиста — таковой обладает далеко не каждый.

## **ЗНАКОМЯСЬ С ПОЛУЧАЕМОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ ИЗ СОЦСЕТЕЙ И ПЫТАЮСЬ КЛАССИФИЦИРОВАТЬ ЕЁ САМОСТОЯТЕЛЬНО, HR-СПЕЦИАЛИСТ ПОПАДАЕТ В ЛОВУШКУ СОБСТВЕННЫХ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О ЛИЧНОСТИ ПРЕТЕНДЕНТА**

шать свой профессиональный уровень, общительность либо умение работать в команде. Естественно, такая самооценка носит крайне субъективный характер.

**Психологическое тестирование.** Для корректировки полученных данных HR-специалисты используют психологическое тестирование. Таким образом уточняются личностные характеристики претендента, после чего их сопоставляют с требованиями, предъявляемыми к конкретной должности.

2. Необходимость обработки большого объёма информации, получаемой в результате интервьюирования, в той или иной степени снижает качество оценки результатов. Добавлю, подчас к ним неявно примешивается субъективное отношение интервьюера, что опять-таки искажает действительную картину психологического портрета опрашиваемого.

3. Наконец, сам кандидат в меру сил старается приукрасить свойства своего характера, а имеющиеся в те-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



стах механизмы верификации получаемых данных далеко не всегда позволяют выявить обман или определить некачественное заполнение анкеты.

Сбор рекомендаций с предыдущего места работы. Ещё одним способом оценки психологических качеств будущего сотрудника, к которому прибегают сотрудники кадровых служб, является сбор рекомендаций с предыдущего места работы. Но и здесь имеются свои «подводные камни». Микроклимат в каждой компании по своему уникален, и то, что востребовано в одном деловом коллективе, может быть немедленно отторгнуто в другом. При этом очень сложно оценить степень объективности рекомендателя, не говоря уже о том, что его мнение не может учесть всю гамму личностных характеристик бывшего подчинённого.

Источник «Больших данных» — социальные сети. Пытаясь понять, что же это за человек — кандидат на должность в компании, кадровики внимательно изучают имеющиеся в открытом доступе сведения из интернета: одним из популярных источников данных являются странички пользователя в социальных сетях, его фотографии, комментарии и посты в сообществах. Очевидно, что данные об активности пользователя социальной сети напрямую связаны с его поведением в реальной жизни. Более того, «в онлайн-

не», как правило, человек ведёт себя более естественно и раскованно, не будучи связанным выполнением тех или иных формальных обязательств. Отмечая повышение востребованности и перспективность данного метода получения информации о личности объекта исследования, отметим, что и тут не обходится без ряда ограничений, накладывающих свой отпечаток на достоверность:

1. Субъективизм эксперта. Знакомясь с получаемой информацией из соцсетей и пытаясь классифицировать её самостоятельно, HR-специалист попадает в ловушку собственных представлений о личности претендента, или, как это называют психологи, — проекции. Другими словами, исследователь проецирует на объект свои личные пристрастия.

2. Ручной режим исследования большого объёма данных. Не имея возможности на протяжении длительного времени отслеживать поведение человека в соцсетях и опираться на какие-либо устойчивые характеристики, зачастую эксперт не получает полноценного представления об исследуемом объекте.

Собственно, похожие трудности у HR-специалистов возникают при попытке выстроить внутренние коммуникации на горизонтальном уровне, наладить взаимодействие между со-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

трудниками, имеющими не только разную мотивацию, но и разные (иногда противоположные) психологические особенности. Недостаточная информация о характерах работников и субъективность имеющихся сведений,

альных сетях провести психотипирование его личности, базируясь на показателях 5 психологических моделей, разработанных учеными-психологами З. Фрейдом, Г. Айзенком, Р. Кэттелом и другими.

## КАЖДОЙ ХАРАКТЕРОЛОГИЧЕСКОЙ ГРУППЕ СВОЙСТВЕННА МОДЕЛЬ ПСИХОТИПИРОВАНИЯ, КОТОРАЯ ПРЕДСТАВЛЕНА ОСНОВНЫМИ ПАРАМЕТРАМИ

необходимость их систематизации и отсутствие независимой оценки фактически сводят всю работу к сугубо формальному подходу, не учитывающему в полной мере психологическую проблематику.

### РЕШЕНИЕ

#### «Лекарство» от субъективности

На протяжении более 4 лет мы углублённо изучали данные и активность профилей пользователей в социальных сетях. Как результат многолетней деятельности с помощью программных алгоритмов была разработана методика, позволяющая по социальным данным и активности человека в соци-

Рассматриваемая методика способна выявить в автоматическом режиме с помощью интеллектуальных программных алгоритмов 28 социально-психологических параметров личности, в течение 10 секунд полноценно исследовать профиль пользователя в социальных сетях начиная от истоков его создания. С течением длительного времени мы стремились повышать достоверность работы программных алгоритмов, постоянно переобучая их. На текущий момент их точность составляет 80 %.

В методике на основе полученных метаданных определены семь характерологических групп. Установлены психологические взаимосвязи между ними, определены оптимальные пары для коммуникации.



Для сравнения ниже в таблице приведены три характерологические группы, являющиеся абсолютно противоположными по своему составу. Названия группам даны условно, главное, что они сгруппированы по соответствующим каждой группе

атрибутам 28 социально-психологическим параметрам. Каждой характерологической группе свойственна модель психотипирования, которая представлена основными параметрами. В таблице представлены ключевые из них.

«Тихоня»	«Генерал»	«Заводила»	Параметры модели
<b>Свойства параметров модели</b>			
Сотрудничающий тип, с элементами компромиссного стиля	Авторитарный тип, бескомпромиссный стиль	Сотрудничающий тип, с элементами конкурирующего стиля	<b>Тип поведения</b>
Осторожность, безынициативность, сдержанность, обладает хорошей интуицией, исполнительный	Трудолюбие и целеустремлённость. Стабильно энергичный, обладает взрывным темпераментом. Бескомпромиссен, настойчив	Оптимизм, динамичность в делах, социальная коммуникабельность. Чрезвычайно энергичен. Эмоционально неустойчив	<b>Черты характера</b>
Решает тактические задачи	Решает стратегические задачи	Решает задачи короткого действия	<b>Достижение цели / решение задач</b>
Отсутствует / редко фронтальный лидер	Иерархический лидер деловой направленности	«Завлекающий» лидер	<b>Лидерство</b>
Выражается в предусмотрительности, недопущении рискованных шагов. Учитываются мельчайшие основы дела	Предполагает предусмотрительность, видение перспективы. Форма деловой активности — от предусмотрительности до волевых, бескомпромиссных действий	Базируется на принципе «минимум усилий — максимум пользы и выгоды». Нетерпим к проявлениям бюрократизма	<b>Деловая активность</b>
Система взаимодействия с подчинёнными предполагает административный	Система взаимодействия с подчинёнными определяет сходство или различие	Система взаимодействия с подчинёнными строится на коллегиальной основе, немного	<b>Отношения с коллегами и подчинёнными</b>



Продолжение таблицы

контроль, самодеятельность и инициатива неощущаются	общих ценностных установок, придерживается коллегиальности, выявляет и максимально использует возможности/ресурсы коллег	панибратской, создаёт свободную, раскованную атмосферу	
Прибыль и успех организации через планомерную, последовательную работу	Успех организации любой ценой	Личные интересы выше успеха организации	<b>Цель</b>
Достигает высоких результатов за счёт сплочения коллектива и поддержания условий стабильной работы. Свою деятельность согласует с общепринятыми этическими и профессиональными нормами поведения	Достигает больших результатов в деловой активности без учёта человеческих взаимоотношений за счёт оптимального использования имеющихся ресурсов. Эмоционально воздействовать на людей не может. Результаты работы ценит выше сложившихся человеческих отношений	Ценит хорошие отношения выше производственных результатов. Тем не менее достигает больших результатов за счёт эпизодически проявляемой бурной активности и умелого манипулирования людьми	<b>Способ достижения результатов</b>
Соблюдение законов, правил, этических норм	Полная свобода действия, вовлечение всевозможных ресурсов	Ожидание благоприятных возможностей, ориентация на благополучные обстоятельства	<b>Стратегия</b>
Считает, что управленческие решения обязательно должны опираться на принятые правила игры. Управление	Склонен игнорировать этику в бизнесе. Считает, что цель оправдывает средства. Отношение к этическим нормам:	Приверженец соблюдения принципов этики в бизнесе только на словах. Способен игнорировать этику в бизнесе	<b>Этика в бизнесе</b>



Продолжение таблицы

строго согласуется	всё зависит от собственного понимания этических норм поведения, а также норм профессиональной этики		
Соппротивление	Решительность	Вовлечение	<b>Отношение к переменам</b>
Нозофобная	Нормальная	Пренебрежительная	<b>Типы реакции на негативные обстоятельства</b>
Ступор	Дискуссия	Избегание	<b>Тип реакции на агрессию</b>
Тревожность, про-веренность	Гордость, достижения, результат	Комфорт	<b>Точки эмоционального воздействия</b>

Характерологические группы, соответствующие им паттерны социально-психологических качеств лич-

ально-психологическим тестов. И всё это требует тщательной проверки на достоверность. Технологии «Big Data»

## **ДЛЯ ЭТОГО ПОТРЕБУЕТСЯ ЗАДАТЬ КАК МИНИМУМ 200 ВОПРОСОВ ПО РЯДУ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ ТЕСТОВ. И ВСЁ ЭТО ТРЕБУЕТ ТЩАТЕЛЬНОЙ ПРОВЕРКИ НА ДОСТОВЕРНОСТЬ**

ности и модели психотипирования с ориентацией на HR компания способна и сейчас составить, опираясь на интервьюирование и тестирование. Но для этого потребуется задать как минимум 200 вопросов по ряду соци-

и методы интеллектуального анализа позволяют в считанные секунды выработать знания из «сырых» данных, с учётом объективности и валидации результатов до определённого уровня достоверности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для кадровых служб и HR-подразделений мониторинг социальных сетей, использования в своей работе психологического аспекта поведения пользователя в соцсетях мо-

выстраивание взаимодействия между сотрудниками, и оздоровления корпоративного микроклимата в целом.

Таким образом, в качестве технологии использования «Больших данных» стоит разработать собственную мето-

# СТОИТ РАЗРАБОТАТЬ СОБСТВЕННУЮ МЕТОДИКУ ПСИХОТИПИРОВАНИЯ, БАЗИРУЯСЬ НА АНАЛИЗЕ ДАННЫХ И АКТИВНОСТИ ЧЕЛОВЕКА В СОЦИАЛЬНОЙ СЕТИ

жет стать настоящим Клондайком или Островом сокровищ. Вопрос лишь в том, как подойти к эффективному использованию этого очень ценного ресурса.

Применительно к HR это означает универсальный подбор кандидата на вакансию, включающую не только уровень его профессиональной компетенции, но и психологическое соответствие по заданным критериям имеющейся должности. Причём это касается не только рекрутинга как такового, но и карьерных перспектив работников внутри самой компании, и

дику психотипирования, базируясь на анализе данных и активности человека в социальной сети, чтобы более объективно оценивать персонал и оптимизировать методы воздействия с ним.

- \* Сергей Скиба, руководитель проекта «MindScore».
- \* Ирина Метелица, руководитель направления психоаналитики проекта «MindScore».

Журнал



2017 г.

**В номере:**

**Некоторые вопросы жизненного цикла управленческих электронных документов**

**Генеральный Регламент как источник по истории делопроизводства и архивного дела**

**Патенты и полезные изобретения в области управления документацией и архивного дела в Российской Федерации**

**Электронные архивы и электронная подпись**

**Ускорение ввода и редактирования текста в программе MS Word 2013**

**Новые информационные технологии в документационном обеспечении энергосбыта**

**Организация электронного документооборота при проведении электронных торгов крупнейших нефтехимических холдингов России**

**Документационное обеспечение государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах**

**№4  
2017**

При поддержке:

# А надо ли проводить тестирование высококлассных специалистов?



*Руслан Мансуров*

В настоящее время на службе у HR-специалистов много различных инструментов для оценки кандидатов и действующих работников, но сферы их применения и достоверность получаемых с их помощью результатов очень различны. Инструментарий и метрики HR продолжают совершенствоваться с конечной целью отбирать, развивать и сохранять лучшие для решения задач конкретной организации. С этих позиций данная статья является актуальной и носит практический характер. И, не умаляя её значимости, хочется поделиться с читателями своими соображениями.

1. Специалисты по подбору персонала знают, что психологическая оценка личностных качеств, конечно, важна, но в основном решающее значение имеют всё-таки наработанные кандидатом профессиональные навыки,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



компетенции и полученное образование. Кроме того, для ряда позиций — как правило, рядовых технических специалистов, IT-специалистов и др. — результаты личностной оценки имеют для организации столь малое значение, что её можно не проводить. Когда идёт массовый подбор на рядовые позиции с высокой теку-

компания под её задачи требуется соответствующий специалист.

3. В целом возникают сомнения в достоверности полученных результатов по кандидатам на основе анализа данных соцсетей. Это подтверждают данные авторов о получаемой достоверности на уровне 80 %. Социологи

## ВСЕГДА ЛИ «ТИХОНЯ» ОТВЕЧАЕТ «СТУПОРОМ» НА ВНЕШНЮЮ АГРЕССИЮ?

кой, психологическая оценка кандидатов, как правило, не проводится. Всё это существенно сокращает сферу применения предлагаемого HR-инструмента.

2. Несколько не согласен с позицией авторов по выделенным ими трудностям работы с психологическими тестами. В настоящее время есть разработанные хорошие тесты, которые дают вполне адекватные результаты и не требуют высокой квалификации HR-специалиста, который с ними работает. Другое дело, что эти тесты, как правило, отсутствуют в свободном доступе в интернете и этот инструментарий надо очень качественно подбирать. И, конечно, для самостоятельной разработки тестов внутри

и психологи знают, что в настоящее время разработанный инструментарий личностной психологической оценки (тоже тестирование) даёт более достоверные результаты — 90-95 и более процентов достоверности.

Как видится, причина относительно низкой достоверности предлагаемого авторами инструмента может заключаться в том, что данные о человеке в соцсетях далеко не полные, часто приукрашенные и систематически не обновляемые. Тот, кто присутствует в соцсетях постоянно и обновляет свои данные, как правило, хочет казаться человеком, живущим ярко. Есть мнение, что этим он восполняет нехватку яркости в своей жизни. Если, конечно, при этом он не преследует своих биз-



нес-целей. А свои бизнес-цели преследуют фрилансеры, которые далеко не всегда нужны компании.

Таким образом, даже при поверхностном рассмотрении возникает множество вопросов по адекватности использования предлагаемого авторами инструмента. От авторов требуется как минимум введение ряда ограничительных условий в использовании этого инструмента в зависимости от имеющегося в соцсети объёма данных по кандидату и их динамики, в зависимости от возраста кандидата, его прошлого опыта, должностной позиции и др.

4. Выделенных авторами трёх характерологических групп явно недостаточно для практического применения данного инструмента. Где, например, место грамотного рядового программиста, для которого не нужен ни «сотрудничающий», ни «авторитарный» тип (используя терминологию авторов по типам поведения, представленным в таблице). И всегда ли «тихоня» отвечает «ступором» на внешнюю агрессию? Представляется,

что характерологических групп значительно больше и формировать их нужно более индивидуально. В противном случае данная классификация хорошо подходит для учебников и совершенно не подходит для практики.

4. Исходя из сказанного, авторам, наверное, рано говорить о разработанном готовом инструментарии для HR-специалистов. В настоящее время речь скорее идёт о процессе разработки и поиске решений в этой области или в лучшем случае о «тестовом режиме эксплуатации», а не о готовом решении.

5. В любом случае предлагаемый авторами подход не может заменить критикуемое ими психологическое тестирование и сбор рекомендаций с прежних мест работы. Пока, ввиду низкой достоверности получаемых результатов, думаю, даже не может их дополнить.

Журнал



2017 г.





события | обзоры | анализ | советы | аналитика

# ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

октябрь 2017

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

*Наталья Пластинина*

## **А ты заплатил взносы в Фонд капремонта?**

*Артём Ломакин*

## **Реновация и «хрущёвки»: анализ судебных споров**

*Вячеслав Рудич*

## **Раздел недвижимости между детьми и супругом после смерти второго супруга**

*Ирина Силич*

## **Доплаты к стоимости построенной квартиры: споры сторон**

*Ольга Москалева*

## **Опасности, которые таит цифровизация**

*Светлана Казакова*

## **Аренда водных объектов**

*Светлана Васильева*

## **Опасные связи: посредники в сделках с коммерческой недвижимостью**

*Алина Лопова*

## **Победить «чёрных» риелторов**

# Оценка должна быть экономически целесообразной



**Дмитрий  
Жирнов**

**кадровое агентство  
«Бридж ту эйчар»**

Резюме — это то, что хочет рассказать о себе кандидат, то есть его субъективный взгляд. HR пытается получить объективный образ кандидата или сотрудника. Для этого существует множество инструментов и методик. Чем больше инструментов в оценке персонала использует HR, тем более дорогостоящей становится такая оценка. Следовательно, она должна быть экономически целесообразной. Поэтому, если эти процессы удастся автоматизировать и снизить время анализа до нескольких секунд, как пишет автор, то такой инструмент будет востребован эйчарами.

Соцсети — это только верхушка айсберга Big Data. На очереди анализ покупок, перемещений, стиль вождения автомобиля и т. п. Поэтому, на мой взгляд, за подобными инструментами, как описано в статье, будущее. Определяющим при выборе из таких инструментов станет алгоритм обработки информации Big Data, который максимально точно будет определять психологический портрет человека и давать прогноз его поведения.





Лиза Крон

# С первой фразы: Как увлечь читателя, используя КОГНИТИВНУЮ ПСИХОЛОГИЮ



## СОЗДАЕМ КОНФЛИКТ, ПРИЧИНУ ПЕРЕМЕН

### ФАКТ ИЗ КОГНИТИВНОЙ ПСИХОЛОГИИ:

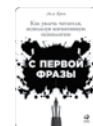
Мозгу свойственно упрямо противиться переменам, в том числе переменам к лучшему.

### СЕКРЕТ ПИСАТЕЛЬСКОГО РЕМЕСЛА:

История рассказывает о переменах, которые являются следствием конфликта.

*Даже самые долгожданные перемены заставляют нас грустить, потому что позади мы оставляем частицу самих себя; чтобы начать новую жизнь, нужно умереть в старой.*

АНАТОЛЬ ФРАНС



**МОЗГ НЕ ЛЮБИТ ПЕРЕМЕНЫ.** Если бы вы потратили миллионы лет на достижение одной-единственной цели — стабильности, хотели бы вы сохранить результат? Мозг не останавливается на физическом выживании; он следит за тем, чтобы мы чувствовали себя комфортно и были довольны жизнью. Тогда наш мозг за нас спокоен: незаметный, но бдительный, он готов расправиться с любым дисбалансом, часто еще до того, как радары нашего сознания этот дисбаланс засекут<sup>1</sup>. Такое поведение мозга объясняет, почему мысль о том, чтобы сменить парикмахера, поехать на работу по новой дороге или купить зубную пасту другой марки, приводит нас в замешательство, заставляя хранить верность привычному варианту. В конце концов зубы пока не выпадают, и ладно. Зачем раскачивать лодку?

Как отметила нейрофизиолог Джона Лерер в книге «Как мы принимаем решения»: «Уверенность удобна. Определенность привлекает наш мозг на самом глубинном уровне»<sup>2</sup>. В действительности это огромная составляющая нашего комфорта. Вот почему, когда нам начинают задавать вопросы, подрывающие нашу веру во что угодно, мы сердимся. Или, как говорит когнитивный психолог Тимоти Уилсон: «Люди — искусные пиарщики и рационализаторы, они избавляются от информации, угрожающей их комфортному существованию, ради ко-

торого они готовы на все»<sup>3</sup>.

Так же, как и перемены, нам не нравятся конфликты. Поэтому большую часть времени мы заняты тем, что избегаем и того и другого. Это непросто, потому что единственная стабильная вещь в жизни — перемены, а они происходят из-за конфликтов. Это или то? Я или ты? Шоколад или ваниль?

Звучит довольно мрачно, да? «Но подождите, — как говорят в рекламных роликах магазина на диване, — это еще не все!» Всякий, кто когда-либо попадал под очарование елочных шариков, обаятельных незнакомцев или абсурдных снов, знает, что у всего имеется обратная сторона. Тяга к новому и неизведанному — светящейся штуке, которая висит слишком далеко, чтобы ее достать, — тоже нам свойственна.

Мы также склонны рисковать. Мы вынуждены это делать. Если бы у нас не было страсти к приключениям, мы не стали бы искать пищи для мозга, который постоянно развивается, не осмелились бы штурмовать горную вершину, откуда открывается вид на зеленую плодородную долину, или не нашли бы в себе мужества подойти к обаятельному незнакомцу, встреча с которым сделала бы нашу жизнь прекрасной<sup>4</sup>.

Но вот в чем парадокс: мы выживаем, потому что рискуем, тем не менее наша

3 Wilson, *Strangers to Ourselves*, 155 (см. ch. 1, n. 1).

4 B. Patoine, “Desperately Seeking Sensation: Fear, Reward, and the Human Need for Novelty,” The Dana Foundation, <http://www.dana.org/media/detail.aspx?id=23620>.

1 Damasio, *Self Comes to Mind*, 292 (см. ch. 1, n. 4).

2 Лерер Д. Как мы принимаем решения. С. 210 (глава 1).



цель — вообще ничего не менять в своей жизни, пока нас не вынудят это сделать. Конфликт — вот что нам необходимо! И это возвращает нас к истории. Задача истории — найти конкретный способ разрешить конфликт, который сводится к противостоянию страха и желаний.

Так что неудивительно, что с незапамятных времен конфликт называют источником жизненных сил истории. С этим согласны все, производят ли они массовую литературу про убийцу пауков или пишут изысканный роман, который заставляет читателя волноваться: вздохнет ли главный герой, когда посыльный наконец просунет через прорезь для почты из потускневшей латуни долгожданный белоснежный конверт. В результате кажется замечательно понятным, безоговорочно ясным и позорно очевидным, каким образом создавать конфликт.

Что ж, должна предупредить вас, что вы ни в коем случае не обязаны в это верить. Вместо этого, друзья мои, представьте, что конфликт — это пассивно-агрессивный чертенок. Поэтому в данной главе, в надежде повалить этого чертенка на маты, мы разберем, как задействовать будущий конфликт для возрастающего напряжения с самого первого предложения; где отыскать особые пути выражения конфликта и напряжения; и почему утаивание информации с целью устроить грандиозное разоблачение по иронии выльется в то, что читатель до момента этого разоблачения не дочитает.

## КОНФЛИКТ В ЖИЗНИ И В ИСТОРИИ

Когда дело касается конфликта, ваш читатель — как бледный ребенок из фильма «Шестое чувство» — должен видеть то, чего нет. Чтобы сохранять у читателя ощущение, что «все не то, чем кажется», конфликт должен чувствоваться задолго до того, как всплывет на поверхность. В этом случае он придает актуальность всему происходящему, подчеркивая значение событий, которые происходят в самом начале. Действительно, конфликт пронизывает историю под маской нарастающего напряжения, вызывая у читателя чувство неопределенности и желание поскорее узнать, что происходит. Все это влечет за собой приятный выброс дофамина, к которому мы так стремимся, когда берем в руки хорошую книгу.

Когда мы пытаемся изобразить конфликт на бумаге, часто выходит неразбериха, как и в реальной жизни. «Поскольку человек — существо социальное, потребность в общении — одна из основных, наряду с потребностью в еде и воздухе», — говорит нейрофизиолог Ричард Рестак<sup>5</sup>. Это началось пару сотен тысяч лет назад, когда человек понял, что для выживания две головы лучше, а целое общество вообще прекрасно! Так у человека появилась новая цель, которую детям до сих пор приви-

<sup>5</sup> Restak, The Naked Brain, 216 (см. ch. 1, п. 2).



вают воспитатели в детских садах по всему миру: работать в команде. Работа в коллективе вызывает уйму эмоций, приятных или не очень, которые воодушевляют человека действовать сообща. А для тех, кто до сих пор сомневается в беспрецедентной силе эмоций, скажу: недавние исследования с использованием магнитно-резонансной томографии показали, что социальные отклонения задействуют те же области мозга, что и физическая боль<sup>6</sup>. Наш мозг взял это на заметку. Конфликты причиняют боль.

Возможно, поэтому мы пытаемся решать конфликты как можно быстрее. Еще в раннем детстве нам объясняют, что мы начинаем конфликт на свой страх и риск, и поощряют — и общество, и химические реакции в нашем мозге — за то, что мы пресекаем конфликт в зародыше, пока не стало хуже. Как поется в одной песенке, главное — искать плюсы, а не минусы и, что бы ни случилось, «не связываться с господином Между»<sup>7</sup>. Смысл в том, что каждая история рассказывает нам про господина Между. Проблемное положение. Когда человек оказывается между молотом и наковальней. А как же просто поддаться бессознательному желанию держаться подаль-

ше от подобных ситуаций и, согласно золотому правилу, никогда не создавать их для других, включая и своего героя?

Я никогда не забуду, как работала с автором, написавшим 800 страниц о парне по имени Бруно, который вылез из нищеты и нечестно разбогател, сделавшись безжалостным мафиози. Иначе говоря, Бруно, возможно, был безжалостным, но, возможно, и не был таковым: ему не выпало шанса это продемонстрировать. Его любящая жена ни разу не заподозрила его в измене, хотя каждую ночь он проводил «в городе», а его любовница была настолько преданной, что ничего не рассказывала жене. Конечно, время от времени возникала возможность небольшого конфликта. Бруно попадал в тщательно подготовленную засаду с пистолетами, ножами, кастетами или, на худой конец, заминированными машинами. Но всякий раз именно в тот момент, когда Бруно тянулся к дверной ручке, измазанной сибирской язвой, головорезы-противники звонили ему и сообщали, что проблема улажена и он может спокойно открыть дверь, оказывая тем самым герою истории медвежью услугу, а потом все вместе шли пить кофе с печеньем.

Автор — добившийся успеха бизнесмен, который в шестьдесят с чем-то лет все еще женат на своей первой любви, у него умные и прекрасно воспитанные дети. Я спросила его, как он относится к конфликтам в реальной жизни. Он нахмурился.

6 E. Kross et al., "Social Rejection Shares Somatosensory Representations with Physical Pain," Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America 108, no. 15 (April 12, 2011): 6270–6275. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3076808>.

7 Mercer, «Ac-cen-tchu-ate the Positive (Mister in Between)» by J. Mercer and H. Arlen, October 4, 1944, Over the Rainbow, Capitol Records.



— Я их не люблю, — сказал он, на-  
прягшись. — А кто любит?

Ответ, разумеется, «никто» (любители  
драмы не в счет).

Именно поэтому мы обращаемся к  
историям, чтобы испытать то, чего в ре-  
альной жизни избегаем, боимся, чему  
пытаемся дать разумное объяснение  
или что жаждем совершить, но по раз-  
ным причинам не совершаем или же со-  
вершить не можем. Мы хотим знать, как  
это отразится на нас в эмоциональном  
плане, на что это похоже, если мы или  
некий другой человек окажемся в по-  
добной ситуации. Вот что получается:  
в реальной жизни мы хотим, чтобы кон-  
фликт разрешился сразу, прямо сейчас;  
в истории хотим, чтобы он тянулся, по-  
степенно развивался — настолько по-  
степенно, насколько это возможно для  
человека.

Я уже слышу, как вы говорите:  
«Постойте-ка! Если мы чувствуем то же,  
что и герой, а конфликты причиняют  
боль, вы хотите сказать, что мы мазо-  
хисты?» Не совсем. Все-таки это чужие  
эмоции, мы идем на шаг позади героя,  
поэтому они вряд ли действуют на нас  
как настоящие — так же, как и боль, ко-  
торую мы испытываем, когда погружа-  
емся в историю. Конечно, мы чувствуем  
буквально то же, что и герой, но наш до-  
верчивый мозг все-таки прекрасно пони-  
мает, что события, которые происходят с  
этим несчастным, на самом деле проис-  
ходят не с нами. Поэтому, хотя мы и чув-  
ствуем страдание Джульетты, которая,

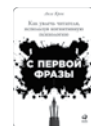
проснувшись, увидела рядом мертвого  
Ромео, мы ни на секунду не забываем  
о том, что наша половинка мирно поса-  
пывает рядом. И именно по этой причи-  
не, друзья мои, истории доставляют нам  
удовольствие. Мы наживаем себе непри-  
ятности, но при этом ничем не рискуем.

Так что в литературе, в отличие от  
жизни, цель — использовать конфликт  
для создания в истории напряженной  
ситуации. А теперь вопрос на \$64 000:  
как превратить развивающийся кон-  
фликт в нарастающее напряжение?

## НАПРЯЖЕНИЕ — СЛУГА КОНФЛИКТА

Как мы знаем, история соединяет бе-  
рега «до» и «после», а события струятся  
между ними. Следовательно, история  
рассказывает о том, как что-то меняется.  
Обычно это «что-то» крутится вокруг  
проблемы, которую должен решить ге-  
рой, чтобы от «до» доплыть до «после».

Сперва кажется, что конфликт поро-  
ждают постоянно прибывающие внешние  
препятствия, которые не дают главному  
герою мгновенно решить свою пробле-  
му и двинуться дальше, как будто ниче-  
го не случилось. Но все эти препятствия  
ничего не значат, если с самого начала  
под внешними событиями не пророста-  
ют семена конфликта, проталкивая свои  
нежные ростки сквозь камни навстречу  
солнцу. Представьте, что это первая то-  
ненькая трещинка в прочной стене под



названием «до». Причина образования трещины, как правило, и есть ответ на вопрос: почему история началась именно сейчас? Например, в книге «Жена пилота» Аниты Шрив такая трещина — ужасный звук: стук в дверь рано утром, который говорит Кэтрин, главной героине, что что-то не так. Из-за трещинки «штукатурка начинает обсыпаться», пока Кэтрин понимает, что во многих отношениях совершенно не знает своего мужа Джека. Тем не менее история не о ситуациях, в которые попадает Кэтрин, а о том, как она пытается найти им объяснение, в то время как все, что она вплоть до этого момента считала правдой, таковой не является. Речь идет о нашем сопротивлении переменам. Единственное, во что Кэтрин пытается верить, — это то, что Джек — идеальный муж, вот бы только жизнь (то есть история) перестала проделывать дырки в ее аккуратно — и в значительной степени подсознательно — выстроенных рассуждениях.

Таким образом, первая трещинка и ее ответвления, как линии геологического разлома, бегут через центр мира нашего персонажа, круша все на своем пути. Как и во время землетрясения, эти трещинки появляются из-за двух противоборствующих сил, а герой оказывается зажатым между ними. Мне нравится называть эти силы «противоречиями» — из них выстраивается арена истории, на которой они будут биться. Не забывайте, что в истории всегда имеется больше одного противоречия, и вот самые

распространенные:

- Правда, в которую верит герой, против настоящей правды.
- То, чего хочет герой, против того, что у него есть.
- То, чего хочет герой, против того, что от него ожидают.
- Герой против самого себя.
- Внутренняя цель героя против его внешней цели.
- Страх героя против его цели (внешней, внутренней или обеих).
- Главный герой против своего соперника.
- Соперник против милосердия (или его проявления).

Итак, в нескольких словах: история происходит во времени между «до» и «после», в пространстве между противоречиями, пока герой маневрирует между двумя конфликтующими реальностями, пытаясь их примирить (и таким образом решить проблему). Как только ему это удастся, пространство смыкается, и история заканчивается. Тем временем напряжение растет, по мере того как читатель начинает задаваться вопросом, возможно ли, чтобы эти реальности, которые, казалось бы, существуют совершенно обособленно друг от друга, вообще когда-нибудь соприкоснулись.

Коротко говоря, задача истории — так или иначе тормозить главного героя, пока он не изменится. Удерживая эту мысль в уме, давайте посмотрим, как противоречия могут формировать историю изнутри.



## ИСТОРИЯ РИТЫ И МАРКО: ПРОТИВОРЕЧИЕ ЗА ПРОТИВОРЕЧИЕМ

Перед тем как мы нырнем в эту историю, давайте посмотрим на три важных факта, связанные с тем, как наш мозг обрабатывает информацию:

1. В главе 10 мы узнаем, что мозгу свойственно все систематизировать, чтобы лучше предсказать будущие события с помощью репетиции или изменения шаблона (значит, в первую очередь в истории должна быть система, которую читатель захочет отыскать)<sup>8</sup>.

2. Мы прогоняем написанное на бумаге через наш личный опыт — через то, как бы мы сами пережили подобные события (не важно, реальные или воображаемые), чтобы понять, правдоподобно ли они написаны (тогда мы можем заключить, нужно ли добавить еще информации, или разозлимся, если информации недостаточно, чтобы вообще что-то заключать)<sup>9</sup>.

3. Мы любим решать проблемы; когда мы разгадываем какую-нибудь головоломку, происходит пьянящий выброс нейромедиаторов, которые говорят: «Хорошая работа!»<sup>10</sup> История доставляет удовольствие, потому что мы пытаемся

8 Damasio, *Self Comes to Mind*, 54.

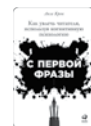
9 Gazzaniga, *Human*, 188–189 (см. introduction, n. 1).

10 D. Rock and J. Schwartz, “The Neuroscience of Leadership with David Rock and Jeffrey Schwartz,” *Strategy+Business*, webinar, November 2, 2006, [http://www.strategy-business.com/webinars/webinar/webinar-neuro\\_lead?gko=37c54](http://www.strategy-business.com/webinars/webinar/webinar-neuro_lead?gko=37c54).

понять, что происходит на самом деле (это значит, что истории, которые игнорируют первые два факта, скорее всего, никакого удовольствия читателю не доставляют).

Все это говорит о том, что читатель знает намного больше, чем вы думаете, так что расслабьтесь и не беспокойтесь понапрасну. Скорее всего, ваш читатель будет на несколько шагов опережать вашего героя, а ведь именно этого мы и хотим. Например, читатель намного лучше капризной любовницы Риты, от лица которой ведется повествование, понимает, каковы шансы того, что Марко, офисный донжуан, на самом деле бросит свою жену в тот момент, когда та вернется домой от своей больной матери. И это хорошо. Потому что беспокойство возрастает не только из-за наших подозрений по поводу предстоящих действий героя, но и из-за напряжения, которое мы испытываем, когда наблюдаем, как Рита выбирает приданое, и прекрасно при этом понимаем, что Марко не только не бросит жену, но и, что, скорее всего, у него вообще нет никакой жены.

Поскольку мы болеем за Риту, последнее, на что мы надеемся, — это что она все-таки заполучит Марко, несмотря на то что мы находимся в ее шкуре и наши желания так же сильны, как и ее. Наоборот, мы надеемся, что она поймет, что Марко ей не нужен, пока не стало слишком поздно и, боже упаси, он с ней не остался. Настоящая борь-



ба Риты, которую читатель, затаив дыхание, наблюдает и о чем, собственно, повествует история, — это борьба внутренняя. Иными словами, история вертится вокруг того, как Рита видит мир, а не вокруг того, что в мире происходит. Таким образом, историю Риты украшает множество разных конфликтов. Давайте разберем их один за другим.

На внешнем уровне то, чего хочет Рита (а хочет она Марко), против того, что Рита имеет (обещания Марко). На внутреннем уровне конфликт между тем, во что Рита верит (Марко — ее родная душа), и правдой (у Марко нет души). Значит, на бумаге мы будем следить за тем, как Рита добивается Марко, и писатель постепенно откроет нам глаза на то, что Марко совсем не такой, каким Рита его представляет. Отсюда у читателя появляется возможность предсказать, что почувствует Рита, когда это выяснит, и как она в итоге поступит.

Итак, мы подошли к самому сильному противоречию, которое часто характеризует игровое поле: то, что хочет Рита (неподдельной любви Марко), не соответствует тому, чего от нее ждут (Марко ждет, что она вот-вот обнаружит его обман). Значит, на протяжении всей истории Рита будет бороться с отношением к себе Марко, который думает, что она готова потакать всем его капризам, не задавая вопросов. Она осознает, что в глазах друзей такое поведение делает ее слабой, поэтому, скорее всего, хотя бы сделает вид, что пытается оправдать

их ожидания. Она собирается его бросить, она клянется в этом; просто пока еще не нашла подходящего момента.

А это, в свою очередь, порождает на задворках сознания тоненький голосок, который обеспокоен тем, что друзья могут быть правы насчет Марко. Но Рита совершенно им одержима, поэтому игнорирует собственные подозрения. Ага! Теперь она борется еще и сама с собой, что станет заметным в ее внутренних ответных реакциях на действия Марко. То есть она будет пытаться давать поведению Марка разумное объяснение. Значит, то, что она говорит, часто будет противоречить тому, что она думает. Отличный способ накалить обстановку!

Отсюда возникает вопрос: почему Рита игнорирует то, что очевидно для всех нас? Мы ищем причину, по которой Рита так отчаянно пытается зацепить Марко, кроме того, что при встрече с ним у нее сердце рвется из груди. Ладно, давайте скажем, что глубинный мотив Риты — это то, что она боится остаться одна.

Страх? А нельзя ли взять его за основу для еще одного конфликта? Например, цель Риты — против ее же страха. Не совсем то. Страх Риты не препятствует достижению цели, наоборот, толкает в объятия Марко, поскольку, если они будут вместе, ей больше не придется сталкиваться со своим страхом одиночества. Так что это еще не совсем противоречие. Но нам пока неизвестна внутренняя цель Риты. Если судьбе (то есть автору)





будет угодно, ее внутренняя цель — чтобы ее полюбил искренний мужчина. Является ли Марко таким мужчиной? Нет. Тут определенно заложен конфликт; конфликт, который поможет нам разработать изящное правило-помощник:

Чтобы понять, истинную ли цель преследует герой с самого начала, надо спросить себя: придется ли ему столкнуться со своим самым глубинным страхом и решить внутреннюю проблему, чтобы этой цели достичь? Если ответ отрицательный, то угадайте, в чем дело? Правильно: это ложная цель.

Знаете, что все это значит? Это значит, что страх Риты — часть непреодолимого противоречия: ее страх против ее истинной цели — чтобы ее полюбили по-настоящему. Таким образом, если она хочет быть честна сама с собой, ей нужно держаться подальше от Марко, несмотря на то, что это означает остаться одной. Понимание всех этих нюансов позволяет писателю использовать страх одиночества для формирования реакций Риты на все происходящие с ней события. Поэтому принятые решения, внутренние монологи и язык тела так или иначе будут отражать ее истинные мотивы, знает она об этом или нет. Речь идет не о чем-то столь же очевидном, как следующие мысли:

«Да, Марко просто жирный придурок, но, поскольку я лучше умру, чем останусь одна, я буду делать все, что он хочет, даже если изуродую себе ноги этими шпильками».

Скорее, я имею в виду вот что:

«Когда мы с Марко вошли во внутренний дворик, я увидела, как соседка Мэйбел спешит протиснуться к себе домой и быстро закрывает дверь, чтобы ее кошки не успели выбежать на улицу. Сколько их у нее? Восемь, девять? К тому же она всегда такая грустная, как будто опасается, что не нравится даже своим кошкам. Слава богу, у меня все по-другому, подумала я, под тяжестью руки Марко, обнимающего меня за плечи, несмотря на то что мне приходилось идти очень быстро, чтобы не отставать от него на этих шпильках».

Чем больше мы узнаем об истинной мотивации Риты, тем лучше понимаем, почему умная женщина, не лишенная здравого смысла, остается с неандертальцем вроде Марко, и тем сильнее нам хочется, чтобы она вместо этого взяла себе одного из пушистых котят Мэйбел.

Отсюда наиболее очевидный источник конфликта: антагонист, в данном случае — Марко. Но давайте не будем льстить этому нарциссу, ведь Рита интересуется нами намного больше. В нашей вселенной солнце светит именно ей, все вращается вокруг нее. Поэтому, когда речь заходит о Марко, нас заботит лишь то, как он на нее повлияет.

Поскольку Марко олицетворяет собой препятствие, которое Рите нужно преодолеть, важно, чтобы он устроил ей по-настоящему тяжелую битву. Это ключевой момент, ведь главный герой силен



на столько, на сколько это требуется, чтобы победить антагониста. Читатели на стороне «доказанной» позиции; они как жители Миссури, штата «Покажи-ка мне»<sup>11</sup>. Они не намерены верить на слово, что главный герой отважен. В конце концов, любой может объявить, что он смелый. Или бесстрашный. Или важная птица. Разве это что-то доказывает? Только то, что он хвастун, зануда и, скорее всего, трус. На деле по-настоящему смелые люди не кичатся своей смелостью.

Смысл в том, что антагонист должен испытать героя на деле. Это значит, что Марко надо любыми способами увлечь Риту, кроме, конечно, того, чтобы неожиданно оказаться мужчиной, о котором она мечтает. Ведь Марко нужен Рите не так сильно, как возможность встретиться со своим страхом лицом к лицу. Значит, безжалостно ее обманывая, Марко в общем-то оказывает ей услугу, заставляя бороться с тем, что всегда ее сдерживало. Именно этого и ждет читатель.

Имеется в виду его главное ожидание.

Потому что у нас осталось для рассмотрения еще одно противоречие: антагонист против сострадания (или его проявления). Не бывает прирожденных злодеев (психопаты не в счет). Что касается психопатов, их характерная черта — умение изображать сочувствие, не

испытывая при этом никаких эмоций. Серийные убийцы вроде Теда Банди<sup>12</sup> совершенно очаровательны и делают вид, что способны на сострадание, пока не достанут скотч и ножовку. Ключевой элемент сострадания в нашем случае — это предполагаемое «может быть». Может быть, несмотря ни на что, Марко изменится. Вам нужно, чтобы пару раз читатель подумал: «Эй, кажется, Марко не так уж и плох». Возможно, это произойдет в тот момент, когда Рита уже почти примет решение никогда с ним больше не встречаться. И она смягчается. И какое-то время нам кажется, что все вроде бы в порядке. А потом, когда Марко, думая, что никто его не видит, больно пнет одну из кошек Мэйбел, мы подумаем: «О-о-о...»

Почему это важно? Потому что весьма непросто поддерживать напряжение перед лицом неотвратимого конца. Даже легчайшее «может быть» очень помогает. Если ваша противоборствующая сила — роковая женщина, грубиян или киборг — истинное зло, то зачем их вообще показывать читателю? Они могли бы просто угрожать по телефону. Да и кто им ответит, если есть определитель номера? Ну а если у героя грипп, а Тед Банди появится с дымящейся тарелкой домашнего куриного бульона, тогда это совсем другое дело. Может, он больше не злой. А может, приправил суп мы-

11 Это шуточное название штата говорит о крепости, консерватизме и недоверчивости миссурийцев. — Прим. ред.

12 Американский серийный убийца, насильник и некрофил, действовавший в 1970-х гг. — Прим. пер.



шьяком. Смысл в том, что этого мы не знаем. Здравствуй, напряжение!

Разнообразные противоречия удобны для нагнетания обстановки, потому что стравливание друг с другом двух противоположных желаний, фактов или истин обязательно порождает продолжительный конфликт. Это помогает читателю определить, чего он хочет, дает еще один ориентир, по которому он меряет, насколько продвинулся герой, а также четкое представление о природе конфликта. Поэтому удивительно, что писатели старательно изобретают оригинальные сюжетные ходы, которые сглаживают напряжение. А значит, пора бы уже открыть вам, почему один из самых популярных методов, который писатели используют для нагнетания обстановки, часто имеет обратный эффект.

**МИФ:** Чтобы зацепить читателя, нужно придержать информацию до главного разоблачения.

**РЕАЛЬНОСТЬ:** Придерживание информации лишает историю того, что цепляет читателя.

Для начала — что такое разоблачение? Разоблачение — это такой факт, который, всплывая наконец на поверхность, меняет (и таким образом объясняет) что-то, и часто этим «что-то» оказывается «все».

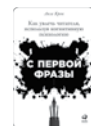
Главное разоблачение — это сюрприз, расположенный ближе к концу истории,

который переворачивает значение всего, что происходило раньше. Это гудение Дарта Вейдера: «Я твой отец, Люк»; это Эвелин Малрей, которая признается Джеку Гиттсу: «Она моя сестра и моя дочь»; это Норман Бейтс в платье своей мертвой матери.

Подобные разоблачения шокируют, однако в тот момент, когда их слышим, мы охотно верим. Почему? Потому что мы всю дорогу не могли избавиться от ощущения, что от нас что-то скрывают, и активно пытались выяснить, что же именно. У нас получалось это сделать, потому что авторы постоянно подкидывали нам всяческие намеки. И хотя до сего момента история не казалась бессмысленной, в свете разоблачения она приобретает еще больше смысла.

Но не обманывайтесь на этот счет: разоблачение моментально принимается за правду только благодаря этим намекам. В противном случае мы имеем дело с тремя никуда не годными вариантами разоблачений: удобство, выдумка или совпадение. Это как читать детективный роман и на последней странице выяснить, что у героя, приговоренного к казни за преступление, которого он не совершал, есть злой брат-близнец и о его существовании до этого момента никто (думаю, что включая и автора) не подозревал.

Проблема таких книг в том, что, когда автор скрывает столько важной информации, мы не имеем понятия, что на самом деле происходит, и не можем



этого выяснить. Или, еще хуже, даже не подозреваем, что там вообще что-то еще происходит, кроме того, что мы видим на бумаге. Например, однажды я читала рукопись в 500 страниц о Фреде, недобросовестном руководителе автомобильной компании, который вложил целое состояние в разработку новой модели машины, но накануне презентации выяснилось, что в конструкции автомобиля допущена серьезная неисправность. Скрыв эту информацию, Фред все равно запустил машину в производство, однако результат был неутешительным. Роман повествует о судебном разбирательстве над этой историей. До 450-й страницы сюрпризов не было. Потом выяснилось, что Фред с самого начала был объектом внимания ФБР. Кое-кто из близких, в том числе его любовница Салли, шпионили за ним все это время. Уверю вас, ничто не предвещало подобного поворота, не было ни единого, даже самого малюсенького намека. Когда я поинтересовалась об этом у автора, он улыбнулся и сказал, что сделал это нарочно, придержав информацию для главного разоблачения в конце.

Сложность в том, что ни один читатель не стал бы дочитывать до этого момента. Почему? Потому что, стараясь удерживать читателя в неведении, автор лишил историю того, что является ее первостепенным источником напряжения. Вот так ирония! Задним числом перечислю, о чем автору следовало бы подумать:

Если мы не знаем, что в истории присутствует интрига, то интриги вообще нет.

Для того чтобы читатель получил удовольствие, переоценивая главные события в свете новой информации, которая придает им новое значение, необходимо соблюдать два непреложных правила:

1. На протяжении всей истории читателю нужно предложить целую сеть намеков и подсказок, предупреждающих о том, что все не то, чем кажется, после чего новый поворот сюжета прояснит эти события, и все станет на свои места.

2. Эти намеки и подсказки должны выделяться на общем фоне (и иметь смысл) вплоть до разоблачения.

Читатель не захочет возвращаться к началу и снова изучать побочные сюжетные линии. Это все равно что сказать: «Эй, я понимаю, читать 450 страниц про Фреда было скучно, но теперь вернись к началу и заново проживи все события, зная, что ФБР всегда рядом, подслушивает за дверью. А как же все те люди, которые были представлены как его друзья? Они были тайно завербованы. А любовница Салли? А ей Фред даже никогда не нравился».

В довершение всего в свете последнего разоблачения все действия, которые совершали друзья Фреда, уже не кажутся такими правдоподобными. Потому что, если бы их завербовали, они бы нервничали и обязательно как-то показали бы это, пусть даже языком тела. Что-то в поведении Салли должно было нам подска-



зять, что она способна на большее, чем всякие шалости. Конечно, самые добрые из вас сейчас подумали: «Ну, раз уж Салли действительно работает на федералов, значит, она профи и не прокололась бы перед Фредом». Проблема в том, что это все равно не делает сколько-нибудь захватывающими или правдоподобными сцены, где ее истинные чувства от нас скрыты, поскольку мы знаем о непогрешимости языка тела и нашей склонности случайно допускать ошибки.

Не то чтобы нам нужно знать (или подозревать), что Салли действительно в чем-то замешана. Но мы должны видеть ее не обычное поведение, и это подскажет нам, что мы знаем далеко не все. Вы же хотите, чтобы читатель попытался узнать, что от него скрывают. С этой целью вы всю дорогу можете вводить нас в заблуждение (но не обманывать). Вспомните «Головокружение» Хичкока, где отставной детектив полиции по имени Скотти Фергюсон убежден, что красивая молодая женщина Мадлен — попавшая в беду жена его старого друга Гэвина Элстера и он нанял Скотти, дабы убедиться в том, что его жена не покончит с собой. Когда Скотти влюбляется в загадочную Мадлен, мы чувствуем и ее симпатию к нему, и ее нежелание это признавать — отсюда напряжение и тревога. Мы списываем это на правдоподобный факт, что, поскольку она замужем, да еще и за его лучшим другом, она чувствует себя вдвойне виноватой — к тому же она не кажется такой су-

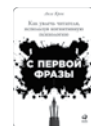
масшедшей, какой ее описывал Элстер. Но когда мы узнаем, что происходит на самом деле: она влюблена в Скотти, но она не замужем за Элстером, что Элстер просто нанял ее, чтобы подставить Скотти, — мы переоцениваем все события и понимаем, что в ее поведении, пожалуй, еще больше смысла, и верим этому разоблачению.

Какой контраст с балладой о руководителе автомобильной компании Фреде и агенте под прикрытием Салли! Поскольку автор решительно убрал из описания их встреч малейшие намеки на конфликт, мы не понимаем, что за написанным кроется нечто большее, и нам делается скучно. Но автор скуки не чувствовал, поскольку знал, что Салли скрывает от Фреда правду, из-за чего история получилась по-настоящему интересной, но только для него одного. Зачем лишать читателя такого же удовольствия?

## **ИРОНИЯ: РАЗОБЛАЧЕНИЯ ЧАСТО ТОЛЬКО ВСЕ ПОРТЯТ**

Если правильно обставить разоблачение, оно может здорово помочь. Однако писатели ужасно им злоупотребляют, и почти всегда это заканчивается плохо, возможно, потому, что они редко задаются чрезвычайно важным вопросом:

«Что мне дает утаивание этой информации? Как это поможет мне сделать историю лучше?»



Думаю, злоупотребление разоблачениями порождается непониманием основных принципов их работы, так что начнем с этого. Некоторые писатели, понимая, как важно, чтобы читатель неожиданно ощутил беспокойство, из-за которого захотел бы узнать продолжение, думают, что им помогут «секреты». А потом, естественно, читатель попытается выяснить, что это за секрет, верно? Эти писатели забывают, что для начала мы должны захотеть узнать секрет (не говоря уже о том, что он должен быть). Следовательно, читателя нельзя увлечь следующим:

- Держать истинную причину поступков героев под таким строжайшим секретом, что мы уже не понимаем, существует ли эта самая причина.

Или вот этим, что встречается еще чаще:

- Намекнуть читателю, что секрет существует, но держать его в такой тайне, что мы даже не догадываемся, что это за секрет такой.

Чтобы эти методы сработали, нам нужно уже быть достаточно увлеченными историей — тогда мы будем переживать за персонажей. Чаще всего заставить нас переживать может та самая информация, которую писатель утаивает. Ведь внезапное разоблачение требует, чтобы самое интересное излагалось расплывчато, а, как мы убедились в главе 5, ничего хорошего из этого не выйдет. Например, у Боба есть «проблема», из-за которой он потерял работу, а писатель умалчивает,

в чем заключается проблема и что это была за работа. Он хочет удивить нас в самом конце, поведав, что вообще-то Боб — пудель, работу он потерял в «Морском мире»<sup>13</sup>, так как пришел к выводу, что прыгать по сцене на задних лапах унизительно, и вместо этого стал гоняться за белками. Теперь все становится интереснее. Но, поскольку писателю нужно утаить слишком много деталей, чтобы не испортить разоблачение, примерно первые 100 страниц мы будем думать, что Боб — обычный волосатый парень, которому не везет в жизни и поэтому он живет в ящике под автострадой. Таким образом, единственное, что нам ясно, — мы не понимаем, что происходит.

Когда вы пишете о героях и ситуациях вообще и считаете, что подробности «слишком много рассказывают», вы не только сковываете историю, но и лишаете персонажей правдоподобия. Почему? Потому что, как только писатель решает не раскрывать главный секрет героя, тот больше не может об этом думать, хотя именно об этом он думать и должен. Еще хуже, что герой не может реагировать на события в соответствии со своим характером, потому что это тоже слишком многое раскрывает. Вот почему к моменту разоблачения все предыдущие действия персонажа не согласуются с тем, как бы обычный человек поступил в данной ситуации. Поэтому разоблачение обкрадывает историю.

<sup>13</sup> Тематический парк, посвященный морским обитателям. — Прим. ред.



Плюс в том, что есть и другой путь.

Вся прелесть открытой игры

Что, если открыть карты? Что это изменит в смысле напряжения? Давайте-ка кое-что попробуем.

Итак, описание истории, где все карты скрыты: Вэл ищет Энид, свою соседку по комнате, которая должна была вернуться домой несколько часов назад. Опросив всех соседей, она неохотно стучит в дверь нового соседа Гомера, показывает фотографию Энид и спрашивает, не видел ли он ее. Он говорит, что не видел, но замечает, как Вэл обеспокоена, поэтому приглашает ее к себе на чашечку успокаивающего травяного чая. Осознав, что, возможно, она действительно раздувает из мухи слона, и решив, что Гомер очень милый, Вэл соглашается. За парой дымящихся кружек Гомер утешает Вэл и предполагает, что Энид, может быть, просто решила навестить какого-нибудь приятеля и что беспокоиться не о чем. Через полчаса Вэл уходит, она чувствует облегчение и размышляет о том, есть ли у Гомера девушка.

А теперь представьте ту же сцену, только теперь мы знаем, что Гомер запер Энид у себя в подвале, откуда она слышит весь разговор и отчаянно пытается выбраться. На этот раз нашим вниманием завладели полностью: мы боимся за Энид и молимся, чтобы Гомер не подсыпал Вэл в чашку рофинол.

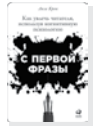
Но означает ли это, что вам нужно вскрывать все свои карты? Разве нель-

зя припрятать в рукаве парочку козырей, чтобы потом их использовать? Конечно, можно; больше всего на свете читателям нравится, когда их обводят вокруг пальца, но только в том случае, если открывшаяся правда не лишает события смысла: и в тот момент, когда эти события происходят, и после того, как «правда» всплыла на поверхность.

Давайте вернемся к саге о Вэл, Гомере и Энид, привязанной в подвале к стулу. На этот раз представим, что, пока Гомер и Вэл беседуют наверху, Энид высвобождается, вылезает из подвала через окно и убегает домой. Теперь мы переживаем за Вэл, хотим, чтобы она убралась оттуда, пока Гомер не связал и ее. Поэтому, когда девушка наконец уходит, мы вздыхаем с облегчением.

Но как только Гомер закрывает за ней дверь, у него звонит телефон. Это его начальник из ФБР. Подкрепление уже выехало; начальник поверить не может, что Гомер поймал известную серийную убийцу Энид Динсмор уже через неделю после того, как началась его операция под прикрытием. Особенно если учесть новые сведения о том, что Энид снова собирается кого-то убить сегодня вечером. Например, свою соседку по комнате по имени Вэл.

Вы чувствуете напряжение, не так ли? Потому что, когда конфликт вскрывается, он не кажется поверхностным. Это конфликт внутренний. Это то пространство, которое вы оставляете читателю, чтобы он мог влезть в драку и предста-



## ГЛАВА 7: ОСНОВНЫЕ ИДЕИ

**Вы уверены, что основа вашего будущего конфликта дала ростки уже на первой странице? Можно ли взглянуть на дорогу, которая приведет нас к конфликту? Мы способны предугадать какие-нибудь проблемы, о которых герой еще не догадывается?**

**Вы установили «противоречия», которые расскажут читателю, что за тиски зажали героя? Можем ли мы предугадать, как он изменится, чтобы получить желаемое?**

**Заставляет ли конфликт героя действовать: давать происходящему разумное объяснение или реально что-то менять? Представьте, чего бы вы хотели избежать, оказавшись на месте вашего героя, а потом заставьте его с этим встретиться.**

**Вы уверены, что история выиграет от утаивания конкретной информации ради разоблачения в конце? Не бойтесь сказать слишком много; вы всегда можете потом что-то вырезать. Открытая игра — это на самом деле хорошо.**

**После того как свершилось разоблачение, будет ли все произошедшее до этого момента иметь смысл в свете новой информации? Не забывайте: история должна иметь смысл без разоблачения, а новые факты прибавляют ей еще больше смысла.**

вить себе возможное развитие событий. Никогда не забывайте о том, что история разворачивается между двумя противодействующими силами. Если вы убедитесь, что читатель прекрасно понимает, между какими конфликтующи-

ми реальностями зажат ваш персонаж, то вы со своим героем окажетесь вне конкуренции.

Журнал 

2017 г.



www.TOP-PERSONAL.RU

ИЮЛЬ – СЕНТЯБРЬ

**В номере:**

**Некоторые вопросы формирования теории документоведения**

**Российские и международные стандарты о технологии управления документами**

**Управление технотронными документами: сферы, особенности, современные тенденции**

**II Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы документоведения и архивоведения: вызовы времени»**

**Мобильный АРМ эффективный инструмент работы современного руководителя**

**Проблемы разработки административных регламентов и пути их решения**

**Национальные стандарты РФ по различным аспектам защиты информации и информационной безопасности**

**Профессиональное обучение и проверка знаний специалистов по управлению документами организации**

**№3  
2017**

При поддержке:

# Лояльность проявляется и в мелочах...

*Рюшечки на белой блузке  
– это уже проявление  
нелояльности компании  
(если в дресс-коде прописан  
строго белый цвет блузок)  
– считает эксперт.*



**Елена Алтухова**

**директор по  
персоналу ОАО  
«Россельхозбанк»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

## **УП Почему Тиньков столь категоричен? Неужели так слабы выпускники?**



не была бы столь категорична. Выпускники не слабы, просто надо уметь их выбирать. Считаю, что в случае с банками оптимальный путь решения проблемы — заключить договор с несколькими высшими учебными заведениями. И в течение последнего года обучения выпускников сотрудничать с ними очень плотно.

Форматов работы банка с вузами множество. Это могут быть обучающие семинары в вузах, практика в банках. Оценив молодых ребят на деле, банки уже могут выбрать себе будущих работников. Считаю, что делать им предложение лучше, когда они ещё не написали дипломную работу. Многие известные банки, финансовые структуры внедряют стипендиальные программы для студентов 4-5 курсов. Таким образом работодатели получают затем в свои ряды лояльных молодых сотрудников.

Резюме следующее: если плотно работать со студентами 4-5 курсов экономического и юридическо-

го факультетов профильных учебных заведений, то можно выбрать себе будущих работников на начальные позиции.

## **УП Какой процент выпускников этого года сможет быть интересен бизнесу (с конкурентными зарплатами)?**

— Сказать за весь рынок не могу: не знаю, какое количество студентов выпускается, но знаю, сколько ко мне приходит на работу. У нас из 430 человек — 5 выпускников. Каждый год кадровый состав сотрудников банка обновляется, и один процент из них — это выпускники.

Эффективнее, на мой взгляд, нанимать выпускников «профильщиков» — экономистов и юристов, когда изначально есть образование менеджера. Не секрет, что многие выпускники работают не по профилю. Я считаю, что это минус не работодателей, а недоработка самих вузов. Они часто внушают своим студентам завышенные ожидания. Студенты с красным дипломом приходят в банки и претендуют на высокую зарплату, не имея практического опыта работы. Да, теоретические знания — это хорошо, они ценятся, приветствуются. Но всё-таки реальная работа отличается от того, как её представляют себе студенты исходя из изученной теории. Практика и теория — разные вещи.

**П**окорность работодателю и лояльность — есть ли разница между этими понятиями и в чём?

— Конечно же, есть. Лояльность работодателю воспитывается им самим. А покорность сотрудников —

В большинстве банков есть чёткий дресс-код. Например, девушка приходит в белой блузке, но с рюшечками, и говорит: «Ну ведь она же белая!». В таких моментах и проявляется нелояльность. Соблюдение чётких правил,

## ОПТИМАЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ СТУДЕНТОВ — МАСТЕР-КЛАССЫ ОТ РАБОТНИКОВ БАНКА

это когда они воспринимают условия работодателя. И, скорее всего, это временщики.

особенно в банковской сфере, подтверждает лояльность сотрудника.

**П** Как выявить потенциально непокорных выпускников вузов?

— Выявить потенциально непокорных выпускников вузов можно на стадии практики. Если я понимаю, что этот человек будет не совсем лоялен к компании, я просто не возьму его. Считаю, что все студенты должны пройти через практику — ежегодную или преддипломную.

**П** Когда стоит закрыть глаза на непокорность и даже, наоборот, считать удачей привлечение такого специалиста?

— Мне покорные сотрудники не нужны. Мне нужны лояльные. Закрывать глаза на нелояльное отношение нельзя — это деструктивно влияет на весь коллектив.

**П** Тиньков собирается организовать бизнес и самостоятельно готовить себе кадры в вузах. Реально ли это и надо ли заниматься не своим делом?

— Я считаю, что воспитывать будущих сотрудников надо в вузах, на протяжении 3-5 лет. Таким образом

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

и лояльность воспитаете, и под свои особенности «подгоните». Ведь каждый банк имеет свои особенности в работе, в корпоративной культуре. Налаженное сотрудничество с вузами в плане подготовки кадров — это вложение денег в будущее своей компании. Я только приветствую такие вещи.

яет и на их лояльность. Они придут на практику и затем на работу уже подготовленными.

Если говорить про идею Тинькова относительно организации обучающих центров самими банками, то он не первый, кто эту проблему поднял. Когда я работала в «Росгосстрахе»,

## ДЕВУШКА ПРИХОДИТ В БЕЛОЙ БЛУЗКЕ, НО С РЮЩЕЧКАМИ, И ГОВОРИТ: «НУ ВЕДЬ ОНА ЖЕ БЕЛАЯ!»

На мой взгляд, оптимальный процесс обучения студентов — мастер-классы от работников банка. Читать лекции должны специально обученные люди, имеющие профессиональное педагогическое образование. А проводить мастер-классы, личные встречи и выездные мероприятия с будущими выпускниками — это по силам сотрудникам банка. На ура идут проводимые банками стипендиальные программы. Стипендиаты, которые получают от банка повышенную стипендию, — это однозначно ваши будущие работники. Обучение — это их проникновение в организацию еще на раннем этапе. То, что им заложено в голову, повлия-

компания организовывала в учебных заведениях классы, которые работали под маркой компании. И эти ребята уже мысленно привыкали к мысли, что после получения диплома пойдут работать в эту компанию.

\* Елена Алтухова, директор по персоналу ОАО «Россельхозбанк».

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал

2017 г.

## Эндрю Карнеги



Эндрю Карнеги — американский предприниматель, основатель стальной империи — концерна Carnegie Steels, родился 25 ноября 1835 года. Его мать — Маргарет Моррисон,

родилась в семье сапожника, отец, Уильям Карнеги, работал на ткацкой фабрике. До начала 1840-х семья Эндрю жила в достатке, но, когда ткацкий бизнес отца пришёл в упадок, семью содержала мать, которая шила обувь на заказ. Несмотря на низкий доход семьи, Эндрю получил начальное образование.

В 1945 году семья эмигрировала в США, в графство Эллегени (штат Пенсильвания), где жили родственники.

Трудовая деятельность будущего стального магната началась с работы помощником кочегара с жалованием в \$1,2 в неделю. Спустя какое-то время хозяин фабрики обратил внимание на красивый почерк юноши и перевёл Эндрю в клерки. В свободное время юноша начал посещать курсы телеграфистов, и это в дальнейшем дало возможность ему работать — сначала учеником в небольшом офисе Ohio Telegraph, затем помощником и, позже, ведущим телеграфистом. Способности молодого телеграфиста были настолько очевидны, что в 1853 году ему предложили должность начальника отдела связи в компании Pennsylvania Railroad и положили жалование в две тысячи долларов.

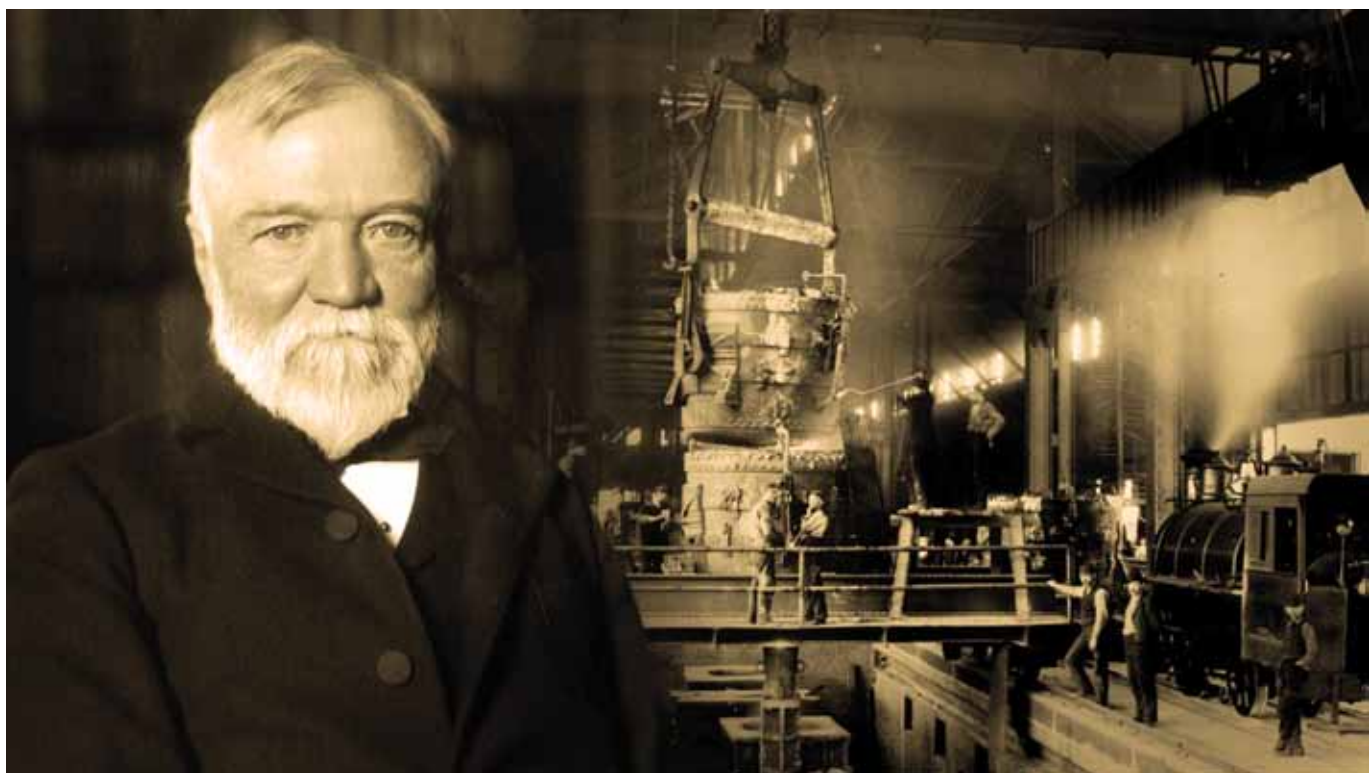


Исследуя финансовую среду и изучив структуру работы американской промышленности, Карнеги решился на рискованный шаг — он заложил все своё имущество, которое досталось ему от родителей и от нескольких поколений. В итоге он получил за всё чуть больше тридцати тысяч долларов. К этим деньгам пришлось занять ещё приличную сумму у бывших коллег по прежнему месту работы, чтобы купить акции успешно развивающейся компании Adams Express, которая занималась железнодорожным строительством и грузоперевозками. Через полтора года из 50 тысяч долларов Карнеги сделал 630 тысяч. Спустя несколько лет у него в акциях было уже более двух миллионов долларов, а годовой доход в виде ди-

видендов составлял около восьмидесяти тысяч, на которые он покупал новые ценные бумаги.

Покупка акций нескольких американских предприятий дала ему возможность собрать стартовый капитал и стать «королём металлургии».

Помимо этого, миллионер скупал по грошовым ценам земельные и лесные участки, водоёмы, пустоши, болота, фермы, неразведанные месторождения, которые потом бывшие владельцы выкупали у него за миллионные суммы. Конечно, были у бизнесмена и промахи, но в основном ему сопутствовал успех. Самыми успешными стали сделки по продаже компании Джона Рокфеллера



Standart Oil трёх нефтяных месторождений в Техасе за пятнадцать с половиной миллионов долларов и площадки под строительство железной дороги компании Pennsylvania Railroad — за пять миллионов.

Однако всё своё внимание и свою деятельность Эндрю Карнеги сосредоточил на сталелитейном концерне Carnegie Steels. В начале 1870-х годов Карнеги познакомился с изобретателем конвертерного способа производства стали Генри Бессемером, и с этого времени он занялся производством стали. С этой целью он скупал старые фабрики по производству железа и превращал их в сталелитейные. Спустя 6 лет он приобрёл за \$1 млн Homestead Steel Works и после этой сделки получил контроль над 25 % производства стали и железа в стране.

Со своими конкурентами Эндрю Карнеги вёл жёсткую борьбу. Таким был один из его бизнес-трюков в 1901 году, когда он объявил акцию по продаже своих сталелитейных заводов. Джон Рокфеллер предложил за них \$100 млн, из них \$1,5 млн аванса. Через подставных лиц Карнеги вывел его из игры. Другой трюк был, когда он объявил о начале строительства собственной железной дороги на север страны, что не входило в планы Джона Моргана, и он предложил Карнеги купить свои заводы. Когда Карнеги предложил \$300 млн, Морган сразу же согласился.

Для своего производства Карнеги использовал лучшие месторождения США. На его заводах рабочие трудились по 12 часов в сутки без перерывов и выходных, что в итоге привело к крупнейшей в истории страны стачке.

Только в преклонном возрасте, будучи одним из богатейших людей в мире, Карнеги занялся благотворительностью. Он считал, что «жизнь человека должна делиться на два этапа. Первый — когда человек берёт, второй — когда он отдаёт». В основном щедрые капиталы миллионера были отданы просвещению: согласно американской статистике, каждый десятый американец, родившийся до 1990 года и имеющий начальное и среднее образование, получил его в школе, построенной на деньги Эндрю Карнеги. Также на его деньги была открыта сеть публичных библиотек, в которую входило свыше двух с половиной тысяч залов и книжных архивов, а также знаменитый концертный зал «Карнеги-Холл». Помимо этого, он спонсировал спортсменов, студентов и т. д. В 1910 году Карнеги открыл Фонд Мира.

Эндрю Карнеги, основатель стальной империи, который пожертвовал 90 % своего состояния на благотворительные нужды, умер 11 августа 1919 года.



# ДЕЛОВОЙ КЛУБ ЖУРНАЛА



ПЛЮС ВИДЕО НА САЙТЕ

ПОЛНЫЙ ОТЧЕТ ЧИТАЙТЕ В ЖУРНАЛЕ



[WWW.TOP-PERSONAL.RU](http://WWW.TOP-PERSONAL.RU)

# Административное № 3 право 2017

Подписной индекс по каталогу РОСПЕЧАТЬ 36061



**Проверка качества продуктов питания.  
Административные споры**

**6 или 13? Ах, эта спорная ставка  
налога!**

**Включение контрагента в реестр  
недобросовестных поставщиков как вид  
административной ответственности**

**ДТП было, контакта между  
автомобилями не было. С кого  
взыскивать ущерб?**

**Имеют ли право прокурорские  
работники писать статьи?**

**Нынешняя ситуация и перспективы  
«посадок» предпринимателей**

## «Бизнес-сообщества в России: роль — влияние — перспективы»

Скоро в — материалы Делового клуба, который прошёл 20 сентября, по теме «Бизнес-сообщества в России: роль — влияние — перспективы».

В дискуссии приняли участие наиболее авторитетные и значимые бизнес-сообщества России:

- Ассоциация менеджеров,
- «Деловая Россия»,
- Ассоциация консультантов по подбору персонала (АКПП),
- Бизнес-ассоциация Московского физико-технического института.

В интернете в ответ на поисковый запрос всплывают сотни бизнес-ассоциаций... В основном это отраслевые организации, вузовские объединения стартапов (модная ныне тема) и множество не совсем понятных по целям структур.

Реальны ли они? Есть ли они физически? Какова их численность? Как они финансируются? Это пока вопросы без ответа, но кажется, что их роль в обществе малозначительна...

Известности «Деловой России, Ассоциации менеджеров, АКПП и «Опора России» не занимать... Они существуют давно и прочно вошли в сознание предпринимателей:

Ассоциация менеджеров — своим потрясающим рейтингом «1000 лучших», «Деловая Россия» — активностью, влиянием в обществе и числом членов (3000), «Опора России» — защитой малого бизнеса, идеями в нормотворчестве, в принятии законов,

АКПП — активной работой членов — кадровых агентств (150), Этическим кодексом, участием в конференциях...

К сожалению, на заседание Клуба не смог прийти представитель весьма авторитетной организации — «Опора России». Мы прекрасно понимаем почему и не в обиду: в этот день у них была встреча с Президентом, и вряд ли кто из руководства смог бы отвлечься на что-то иное...

Видео заседания Клуба смотрите на сайте,

а материалы читайте в 37.



*«Писатели могут изменить чужое мышление, всего лишь показав мир глазами своих героев. Они могут перенести читателя туда, где он никогда не был, погрузить в гущу событий, о которых он мог только мечтать, открыть сокровенные вселенские истины, которые способны полностью перевернуть восприятие реальности. В больших городах и маленьких селах писатели днем и ночью меняют людей. И это не так уж и плохо.»*

*Лиза Крон*

### *О чем книга*

Если вы собираетесь написать книгу, знайте: ваш безупречный стиль, красивые метафоры, яркие персонажи, достоверность событий могут и не сработать, если сама история будет неинтересной. История должна интриговать и держать внимание читателя до последней фразы, потому что наш мозг воспринимает такие истории как жизненный опыт, необходимый для выживания. По такому принципу построены все шедевры мировой литературы. Зная о реакциях мозга на тот или иной сюжетный ход — например, о его способности проецировать проблемы героев на своего обладателя и подсознательно искать лучший выход из сложной ситуации или о стремлении разбираться в чужих ошибках, чтобы совершать поменьше своих, — можно сконструировать бестселлер.

Лиза Крон, базируясь на последних достижениях неврологии и когнитивной психологии, дает писателям очень важные советы и подсказки. В книге «С первой фразы», написанной с тонким юмором и глубоким знанием темы, вы также найдете примеры из романов, сценариев и рассказов. В каждой главе рассматривается один из аспектов работы мозга и даются советы по применению этого знания на практике.

### *Почему достойна прочтения*

- ✓ вы узнаете, как использовать когнитивную психологию для написания бестселлера;
- ✓ разберетесь в том, почему наш мозг определенным образом реагирует на то, что происходит в книге; знание этих реакций поможет вам сделать главнейшую часть вашей книги, историю, потрясающе интересной;
- ✓ автор подскажет, как сделать композицию произведения стройной, внятно прописать образы героев, добавить разнообразные важные детали, и предостережет от ошибок и недоработок при создании книги.