

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# Секретарское Дело

[WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU](http://WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU)



Подписные индексы  
по каталогу «Роспечать»:  
72034, 71851, 80933



Подписные индексы  
по каталогу  
«Почта России»:  
99723, 99591

№ 3 2022



*Максим Маковский*



*Екатерина Артёмьева*



*Анастасия Терман*



*Николай Есаков*



*Анастасия Попова*



*Людмила Харитонова*



*Вера Зотова*



*Татьяна Рыbkова*



*Вера Сорокина*

На Филиппинах женщина

**4 года** молилась

**фигурке Шрека,**

думая, **это Будда**



## **8** привычек, которые изменят вашу жизнь за год

1. **Перестаньте жаловаться и осознайте, насколько вы счастливы. Помните об этом каждый день.**
2. **Находите время, чтобы побыть наедине с собой.**
3. **Попрощайтесь с людьми, которые не приносят положительную энергию в вашу жизнь.**
4. **Выберите один навык, который вы бы хотели развить, и направьте свои силы на изучение этого навыка.**
5. **Отключите телевизор и контролируйте время пользования Интернетом.**
6. **Зафиксируйте поставленные цели и не оглядывайтесь в прошлое.**
7. **Старайтесь каждый день поднимать себе настроение.**
8. **Учитесь на каждой ошибке, которую вы совершите.**

**Александр Гончаров,  
главный редактор  
ИД «Управление персоналом»**

**СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ**

«Я за гибридный стиль управления» .....4  
Максим Маковский

**ВЫГОРАНИЕ**

Выгорание .....8  
Николай Кескинов

**КОРПОРАТИВНЫЙ****МЕРКЕТПЛЕЙС**

Эволюция корпоративного меркетплейса .....16  
Вероника Елисеева

**МОТИВАЦИЯ**

ВДОХНОВЛЕННАЯ КОМАНДА трудится лучше .....20  
Лилия Алексеенко

47% россиян сталкивались с системами денежных штрафов на работе .....25  
Комментирует Вячеслав Москалев

**ИЗЪЯТИЕ**

Изъятие неподтверждённых денежных средств .....30  
Наталья Тихонова

**БРАК**

Как документировать брак в работе сотрудников и доказывать в суде .....34  
Елена Ключева

**КОММЕНТАРИИ ЭКСПЕРТОВ**

Опыт Китая надо исследовать .....39  
София Жорова

Как направить маткапитал на образование ребенка .....40  
Анастасия Попова

Какой совет вы можете дать владельцам сайтов, если говорить о правовом аудите сайта? .....42

Екатерина Артемьева, Анастасия Герман,  
Николай Есаков, Татьяна Рябкова,  
Вера Сорокина, Людмила Харитонова,  
Вера Зотова

**КОМПЕТЕНТНОСТЬ****ПЕРСОНАЛА**

Терминологический этюд о компетентности персонала .....53  
В.Н. Батраков

**ИССЛЕДОВАНИЕ**

SuperJob: средние рыночные зарплатные предложения работодателей за полгода выросли: в HR-сфере на 7,2% .....68

**PR**

Исследование «Управления пониманием»: что изменилось в работе PR-специалистов за последние полгода .....68

**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**

Эффективное мышление. Настрой свой мозг на счастье и продуктивность .....72  
Эстанислао Бахрах

# Максим Маковский,

генеральный менеджер  
компании TEGRUS



# «Я за гибридный стиль управления»

## Какого стиля управления придерживается Тегрус?

— Внешняя корпоративная среда — холдинг, в котором принят жесткий административный стиль управления, основанный на процессах и данных. Это прагматичный и бизнесориентированный подход. Не гибкий, но способный решать проблемы и вырабатывать коллегиальное решение по сложным вопросам и форс-мажорам.

Я сам лично придерживаюсь «партнерского стиля». Я принимаю уровень компетенций, в моменте уровень готовности вовлекаться в задачу и тащить ее. Моя цель — получить максимальную отдачу от коллег в условиях ограничений, в которых я как руководитель компании нахожусь. Например бюджетных. И такой подход стараюсь продвигать через руководителей, входящих в мою команду.

## МОЯ ЦЕЛЬ — ПОЛУЧИТЬ МАКСИМАЛЬНУЮ ОТДАЧУ ОТ КОЛЛЕГ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕНИЙ

Внутренняя корпоративная среда — интегратор. Тут важен вклад сотрудников, их энтузиазм и нацеленность на результат.

Поэтому стиль управления гибридный.

Давайте сразу договоримся с читателями — про стиль управления и подходы я говорю как о намерении этому соответствовать. У нас почти у всех есть дети, и мы прекрасно понимаем, как себя надо с ними эффективно вести как родителям, но часто этого не делаем по разным причинам. Но все стараются))

Это не простой подход — в нем нужно уметь оценивать не только результат, но и усилия, а также ограничения и проблемы, которые привели к провалу задачи. Решение этих ограничений и проблем должно становиться ежедневной повесткой руководителей подразделений. Нам важно дать сотруднику все необходимые инструменты и ресурсы для эффективной работы с заказчиками.

Мне лично близка Ситуационная модель лидерства, разработанная Полом Херси и Кеннетом Бланшаром. Она основана на

убеждении, что не существует единственного, самого лучшего стиля управления. Лучший стиль руководства будет определяться задачей, которую необходимо выполнить, а также составом команды, выполняющей эту задачу.

Также важный момент, которому я научился, работая с заказчиками и партнерами, проведя множество переговоров, в том числе и не очень успешных, разумеется.

ет уверенность в своей команде — она за ним пойдет.

Альтернатива есть и тоже успешно и эффективно применяется — жесткий административный подход, контроль над выполнении задач, мотивация на отсутствие ошибок и выработку. Как я сказал выше — стиль управления выбирается от конкретных задач, от бизнеса, от бизнес-процессов, в которые встроены сотрудник. Слабая управ-

## ВАЖНО ДАТЬ СОТРУДНИКУ ВСЕ НЕОБХОДИМЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И РЕСУРСЫ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ С ЗАКАЗЧИКАМИ

Кто бы ни был перед вами, как бы он ни был виноват в ситуации, особенно если виноват, — найдите возможность сохранить ему лицо. Совершенно точно, человек будет вам именно за это благодарен, и вы получите необходимую вовлеченность, энтузиазм и готовность дальше именно с вами работать.

Если из трудностей человек выходит с сохраненной самооценкой и у него повышается уверенность в себе — это будет опорой для дальнейших свершений. Легко с этим выйти из ситуации «победы», но гораздо сложнее из ситуации «не победа», и найти в себе моральные силы все исправить, превратить в победу, хотя бы в следующем кейсе. И пройти так эту ситуацию он мог бы вместе с руководителем, который понимает пользу этого подхода и готов/умеет его применять.

ленческая тактика — применять этот стиль всегда и везде.

**Если на вакансию у вас есть суперспециалист, но со сложным характером, и менее успешный, но готовый расти, — кого возьмете?**

— Мы все со сложным характером там, где не готовы к компромиссам. В ходе собеседования я оцениваю, что для кандидата может быть «трудным местом», и намеренно демонстрирую, обсуждаю ситуацию. Это позволяет мне оценить его способность к компромиссу, принятию — а значит к эффективной работе в этих ограничениях, скажем так. Если я понимаю, что кандидат не сможет этого принять, мы не сможем договариваться — я не возьму человека на работу. Я всегда должен оценивать, сможет

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# Выгорание

**Николай Кескинов**

*Выгорание. Термин, который в последнее время слышишь все чаще. Лично я всегда полагал, что в случае, когда работа нравится, выгорания быть не может. Все это проявляется только на нелюбимой работе, работе по необходимости. Понял, что я ошибался, когда сам попал к специалистам, которые объяснили мне, что к чему.*



Когда осознал, что работа не приносит удовольствие, сел анализировать, как же так! Что случилось и изменилось, что восторг, который был раньше, испарился?

Немного отклонюсь от темы и внесу ясности. Я занимаюсь вопросами развития информационных систем компании, связанных с ведением учёта и построением разного рода отчётов. Это не только бухгалтерская 1С, это и ERP-системы, и системы учёта складских и логистических операций, и WMS, и Master System и пр.

По своей специализации я совмещаю функции бизнес-аналитика, системного аналитика, руководителя проекта и пр. Я не ИТ-шник, я помогаю ИТ и бизнесу понять друг друга, этокое промежуточное звено между ними.

задач неуклонно снижалось. У меня было 8(!) попыток запустить проект по отладке одного из блоков учёта, который давно и остро «болел». Проект объёмный, но очень интересный, множество процессов вставляло под реинжиниринг, множество процедур надо создать с нуля. И я был готов его вести, но каждый раз находились причины этого не делать. В результате за 2 года я успешно запустил всего 2 крупных кросс-функциональных проекта и 1 небольшую доработку, очень важную в кризис, которая позволила компании обеспечить присутствие на рынке и избежать проблем с проверяющими органами, но тем не менее.

Я становился всё более раздраженным на работе. Количество конфликтов росло. Я скрывался на коллег, критику воспринимал остро. Каждый день давался все тяжелей.

## ПОЧЕМУ РАНЕЕ ИНТЕРЕСНАЯ И УВЛЕКАТЕЛЬНАЯ РАБОТА ЗАГОНЯЕТ НАС, ХОРОШИХ ПРОФЕССИОНАЛОВ, В ТУПИК?

Число успешных проектов более 10, количество небольших доработок не считаю. Эта работа была всегда в удовольствие. Я видел, как меняются информационные системы, видел, как меняются бизнес-процессы, видел эффект. Все это воодушевляло и вдохновляло. Приятно осознавать, что ты причастен к положительным сдвигам в компании.

Но! В компании прошла череда изменений в области управления, сменились менеджеры, вместе с ними команды. И начались проблемы в управлении, в принятии решений, в признании ответственности. Все это привело к тому, что за последние года два число успешно реализованных

Я не хотел вставать, чтобы идти на работу или просто включить компьютер дома, чтобы поработать удаленно. Опрашивал знакомых, коллег, у которых было схожее настроение, симптомы. Стало очевидно, что я не один такой. Задумался, почему мы выгораем? Почему ранее интересная и увлекательная работа загоняет нас, хороших профессионалов, в тупик?

Ниже приведены основные причины и факторы, вызывающие эти причины.

Возможно, кому-то они не подходят, у кого-то иная история. Но то, что мне удалось выловить в куче эмоций, имеет право на жизнь.

## 1. Работодатель как школа: вы тут на время и потом разбежитесь

Специалист слишком эмоционально относится к работе, пропуская все через себя. Он переживает, даже если проект или задача проваливается не по его вине. Он переживает, когда благое начинание спускают на тормозах из-за лени. Он переживает, когда компания несёт убытки из-за некомпетентности сотрудников. И не может принять тот факт, что ответственным сотрудникам все равно.

Подход неверный. Нет, с одной стороны, абсолютно правильно ощущать ответственность за результаты работы компании, ощущать себя частью команды. Но в те моменты, когда тебя это начинает добивать, стоит вспомнить, что мы не в Японии, смена места работы не означает снижения зарплаты, а работодатель — как школа: собрались на время, поработали совместно и дальше разошлись. Иначе эмоциональное составляющее сожжёт изнутри.

## 2. Работа не волк. В лес не убежит

Сотрудник работает на результат, работа ради работы не приветствуется и организм её отторгает, что приводит к эмоциональному напряжению. Мы терпеть не можем выполнять задачи, основная цель которых заключается в том, чтобы снять ответственность с руководства или показать имитацию бурной деятельности. Яркий пример. Возникла в компании проблема. Надо разработать принципиально новый инструмент. Для этого требуется подготовить ТЗ. Договорился с функциональным заказчиком, что отработаю вопрос в августе месяце. Пожали руки, разошлись. Через неделю после этого звонит мне руководитель и требует отдать материалы до конца недели. Минутку!

точку! Но у меня до сдачи материалов еще 4 недели, месяц почти! Я даже не приступал. А не важно. Отдавай и всё. Не надо, чтобы все думали, что вопрос «завис» на нашем подразделении. Это не комильфо и создаёт ауру безответственного подразделения.

Говорю, что выпустить качественно проработанное ТЗ в такой временной интервал невозможно. Не слышат. Отдавай как есть, потом по ходу разберёмся, если надо будет. Отдаю документ. Документ без какой-либо проработки, поверхностное описание потребностей, целей и задач. Можно ли на его основании что-то сделать?

Теоретически можно, да. Надо привлечь кучу народа, который прочитает его, разложит всё по системам, продумает интеграцию, определит потоки, правила обмена и пр. И всё это вместо того, чтобы дождаться моей нормальной запланированной активности, по итогам которой я описал бы все нюансы, по итогам которой можно было бы планировать разработку.

Зато мы ответственное подразделение, которое сбросило с себя ответственность и никому ничего не должно. Тот факт, что это очковтирательство, не волнует.

Будешь ты в следующий раз стараться что-то сделать, о чем-то договориться, запланировать? Не знаю. В подсознании будет крутиться мысль, что твоим планам вполне может быть не суждено сбыться, ибо руководство решит иначе.

## 3. «Дядь, дай десять копеек»

Думаю, с этой проблемой сталкиваются те, кто берет на себя больше положенного, выходит за рамки компетенций, принимает

ответственность. Они рассчитывают получить какой-то стимул, возможность роста, но в итоге оказываются у разбитого корыта.

Во многих компаниях на западе есть система критериев, достигая которые специалист получает прирост зарплаты, новую должность. В России таких компаний мало. Нет прозрачной системы мотивации, нет понятных задач, выполнив которые ты можешь рассчитывать на вертикальное или горизонтальное продвижение. Это обесценивает усилия.

## ЕСЛИ СТИМУЛИРОВАНИЕ НЕ РАБОТАЕТ, ТО СПЕЦИАЛИСТ НЕ ПРОСТО ПРЕКРАТИТ РОСТ, ОН ЕЩЁ И ОБРАТНО ОТКАТИТСЯ

Есть такой закон в экономике: рост производительности должен опережать рост заработной платы. И это логично, никаких авансов: сначала специалист выходит на новый уровень, закрепляется на нём, а после ему дают новый грейд.

Но если стимулирование не работает, то специалист не просто прекратит рост, он ещё и обратно откатится.

Был у меня проект, на котором я сначала выступал консультантом, а потом возглавил управление. Став РП, я поставил методологом коллегу, а сам сосредоточился на управлении командой.

Проект был очень тяжёлый, не берущийся, так как предыдущий РП провалил все сроки и свалил в закат, не оставив документации. Вместо 12 месяцев до запуска оставалось всего 4.

Поэтому в ходе работ часто возникали

ситуации, когда бизнес-требования готовились плохо, качество анализа было низким. Я брал на себя дополнительную ответственность. Приходилось садиться самому или с методологом и просто переписывать БТ или писать вообще самому с нуля, чтоб выдерживать сроки.

ТЗ, присылаемые на согласование, функциональные заказчики смотрели абы как, пропуская ошибки. Приходилось читать, вникать, исправлять. В итоге и я, и мой методолог работали дополнительно бизнес-

аналитиками, тестировщиками. Это позволило продукт сдать в срок.

Мы вышли за границы компетенций, но в итоге не получили даже слов благодарности. Зато нас полили грязью за то, что продукт был не совершенным, а представлял собой MVP. При этом участники команды, которым мы помогали, получали наравне с нами.

Осталась у нас мотивация что-то делать дополнительно? Конечно, нет. Мы свернули всю дополнительную активность, проект просел по срокам, но заставить нас выйти за пределы компетенций было уже невозможно.

Компания получила снижение сроков по достижению целевых показателей, а мы твёрдое убеждение, что наши прыжки выше головы нахрен никому не упали.

Компании ничего не стоило дать эти не-

счастливые десять копеек хотя бы в виде нематериального поощрения, прилюдно выразив благодарность. Но, видимо, слова стоят очень дорого, а принцип «бей своих, чтобы чужие боялись» считается более актуальным.

#### 4. Бой с тенью

Очень часто возникают ситуации, в которых приходится отстаивать своё имя, честь, достоинство, профессионализм без помощи руководства, без поддержки, что вызывает вопрос справедливости твоей борьбы.

Причин тому может быть множество. Очень часто тебя стараются сделать виноватым в каких-то вещах, к которым ты вообще отношения не имеешь. Более подробно в пункте 8 про управленческий пинг-понг.

В результате самооценка просто падает, ты даже не понимаешь, достоин ли ты работать над задачей, сомневаешься во всём, в итоге сваливаешься в нежелании даже активность начинать.

#### 5. «Принести то, не знаю что»

Столкнулся с тем, что я не понимаю, чего хотят руководители. Недавно ко мне приходят коллеги с запросом на подготовку требований по доработке информационной системы. Я отказываю, так как это не основная моя задача, у меня приоритет в области консалтинга. Именно это прописано в моей должностной инструкции.

В следующий раз ко мне приходят с запросом на автоматизацию по другому направлению. Я, умудренный опытом, беру задачу. Меня опять ругают, но уже за то, что просел консалтинг, я виноват, подлец, берусь не за свои задачи. Ёпрст, товарищи менеджеры, определитесь! Решите уже, что мне надо делать, а что разворачивать в обратную сторону.

Эта турбулентность не добавляет уверенности и заставляет тебя откладывать задачу до тех пор, пока ты не получишь чёткого подтверждения от руководителя.

Задача стоит, проблема не решается, бюрократия процветает. О каком позитиве может идти речь тут, если ты не знаешь даже, стукнут тебя по голове или нет.

Попытка регламентировать работу, уточнить обязанности проваливается раз за разом. Складывается ощущение, что само руководство не понимает границ или же ему удобно иметь специалиста с открытым списком компетенций. При таком подходе всегда можно заставить делать сотрудника что-то, что очень надо, даже если это не его обязанности. Просто потому, что он может это сделать.

Самое любопытное, что очень часто при попытке выяснить границы ответственности твой босс начинает путаться и в схожих вопросах даёт разные ответы.

#### 6. У семи нянек дитя без глазу

Отсутствие ответственных по множеству

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# Эволюция корпоративного меркетплейса

**Вероника Елисеева,**  
Специалист по маркетингу Torgow  
Продажи

*Мы разрабатываем облачный сервис Torgow, который является конструктором клиентского взаимодействия поставщиков и потребителей услуг и информации. Нам пришлось потратить много времени, чтобы найти нишу, в которой не нужно было бы конкурировать с публичными меркетплейсами, но при этом клиентов, о которых он постоянно думает и за которых готов платить. Пройдя путь от построения своего меркетплейса, попыток интеграции с публичными меркетплейсами, обсуждений и поиска партнеров для создания гиперлокальных меркетплейсов, мы неожиданно открыли для себя нишу корпоративных меркетплейсов, которая набирает свою популярность.*

## Концепция маркетплейса

Идея маркетплейса простая — это электронная площадка, которая собирает в одном месте товары или услуги разных поставщиков, чтобы клиенты из всего разнообразия могли найти подходящее, заказать и приобрести. В настоящее время существует множество таких площадок в зависимости от того какие онлайн или офлайн товары или виды услуг предлагаются и для какой аудитории.

Например, популярны маркетплейсы товаров и продуктов питания такие как Ozon, Wildberries, СберМегаМаркет, Яндекс.Маркет и др. Есть маркетплейсы услуг самозанятых специалистов YouDo, Профи.ру, Яндекс. Услуги и другие. Есть маркетплейсы доставки готовой еды из кафе и ресторанов, такие как Delivery Club. Есть маркетплейсы для услуг из сферы красоты, например, Dikidi. Есть маркетплейсы бронирования отелей Островок, Яндекс Путешествия и другие.

В зависимости от должности сотрудника в корпоративном маркетплейсе можно предлагать разный пакет услуг с разным объемом. Можно также добавить элементы геймификации, позволяющие открывать сотрудникам доступ к дополнительным услугам за проявленную активность в корпоративной жизни. Все это позволяет развивать и улучшать корпоративную культуру.

Понятно, что все эти виды маркетплейсов начинают конкурировать за потребителей.

Бизнес может присутствовать сразу на нескольких площадках, если с них идут продажи, но потребители будут там, где смогут в первую очередь быстро получить качественный товар по лучшей цене. Поэтому нельзя выделить наилучший или наиболее перспективный маркетплейс.

## Требования к электронной площадке

Подобрать электронную площадку, отвечающую всем требованиям корпоративного маркетплейса, пока довольно сложно. Стоит задача собрать вокруг сотрудников корпорации разный бизнес, предлагающий и товары, и услуги, то электронная площадка должна автоматизировать интернет магазины, запись к специалистам на время, запись на групповые занятия, заказы и заявки. При этом сотрудники, имеющие электронные корпоративные карты, должны ими пользоваться для любой услуги, чтобы получать скидки от бизнеса. Важным требованием является поддержка разных систем оплаты, используемых бизнесом, а также управляемая открытость площадки для подключения внешнего бизнеса. Другим важным моментом является высокая нагрузочная способность, доступность и надежность электронной площадки.

Именно эти требования наиболее полно на данный момент удовлетворяет облачная платформа Torrow, что и позволило предложить ее в качестве электронной площадки для создания корпоративных маркетплейсов. Мы уже запустили пилотные проекты, в рамках которых собираются услуги бизнеса, проверяется их востребованность тестовой группой сотрудников, отрабатываются процессы взаимодействия. Уже сейчас радует гибкость бизнеса, готового не только предлагать свои услуги, но адаптировать свои процессы работы под новый маркетплейс.

Несмотря на то, что платформа Torrow открыта для регистрации нового бизнеса, не каждый бизнес будет включен в корпоративные маркетплейсы крупных компаний. Тем не менее, любой бизнес может автоматизировать свое взаимодействие и создать клиентский сервис на платфор-

ме Torrow, что повысит вероятность включения его услуг в один из корпоративных маркетплейсов.

## Заключение

Маркетплейсы развиваются и меняются. Появляются новые формы взаимодействия бизнеса и клиентов, в том числе за счет активного использования ИТ-решений. Рост численности корпораций и борьба за специалистов создает хорошие условия появления корпоративных маркетплейсов, как важной части социального пакета сотрудников. С технической точки зрения корпоративный маркетплейс является универсальной платформой, позволяющей настроить заказ услуг или товаров под любой вид бизнеса, поддерживающий возможности электронных карт лояльности, позволяющий собирать отзывы и проводить оценку качества услуг и готовой еды из кафе и ресторанов, такие как Delivery Club. Есть маркетплейсы для услуг из сферы красоты, например, Dikidi. Есть маркетплейсы бронирования отелей Островок, Яндекс Путешествия и другие.

## Чем отличаются маркетплейсы?

Во всех случаях бизнес приходит на маркетплейс, чтобы найти клиентов и повысить свои продажи. В публичном маркетплейсе нет ограничения на число покупателей и продавцов. Любой пользователь интернета с банковской картой или электронным кошельком может стать покупателем товара или ус-

службы. В гиперлокальном маркетплейсе покупателями, как правило, являются люди, живущие в определенном районе, в шаговой доступности от продавца товара или поставщика услуги. Такие маркетплейсы фокусируются чаще на офлайн услугах, которые нужны для комфортной жизни людей. Это салоны красоты, спортивные центры, массажные салоны, коворкинги и т.д. В таких маркетплейсах бизнес объединен не по типу товара или услуги, а геолокацией, в которой можно найти своих клиентов. Наши попытки найти партнеров среди бизнеса и управляющих компаний не нашли поддержки. И есть ощущение, что гиперлокальный маркетплейс — это только идея, воплощение которой не вызывает заинтересованности по нескольким причинам. Одна из причин — публичные маркетплейсы для офлайн услуг уже имеют возможность фильтрации по геолокациям, что является достаточным для большинства бизнеса, плюс хорошо работает сарафанное радио внутри района.

В корпоративном маркетплейсе потребителями товаров и услуг являются сотрудники корпораций. Их численность измеряется от тысяч до сотен тысяч сотрудников, а включая членов их семей — аудитория маркетплейса становится в разы больше. И бизнес готов на многое, чтобы получить доступ к этой аудитории: скидки, персональное обслуживание, индивидуальные графики работы и т.д. Сейчас обычное дело корпоративные медицин-


**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.**

**Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# ВДОХНОВЛЕННАЯ КОМАНДА трудится лучше

Лилия Алексеенко,  
Educaу

 **Говорят, что вдохновленные команды работают в разы эффективнее обычных. Как это проверить?**

— Давайте сначала определимся с термином «вдохновленная команда». Такая команда имеет высокую мотивацию, то есть высокий заряд энергии, которую может направлять на работу. «Заряженной» мы называем мотивированную команду, которая знает, что ей нужно делать, понимает, как это делать — и делает. Высокомотивированные команды делают больше, чем делали бы, имея низкую мотивацию.

Почему их эффективность выше? Ровно потому, что сотрудники в команде могут легче договариваться и, соответственно, решают задачи быстрее. Мы же говорим не про индивидуальную, а именно про командную работу.

**Вдохновленная команда — это команда с пробужденной мотивацией.**

Это люди, которые заряжаются вдохновением друг от друга, порождают во взаимодействии синергетический эффект по формуле  $2 + 2 = 5$ . Такой эффект возникает тогда, когда команда понимает, ЧТО и КАК нужно делать, а главное — ради чего она это делает.

Как это проверить? Очень просто. Мы смотрим, есть ли в команде есть высокая



мотивация и готовы ли сотрудники чуть больше вкладываться в рабочие процессы или в проект. И здесь речь идет не только о переработке, а о том, что сотрудники ставят перед собой более амбициозные цели, решают более сложные задачи, реализуют более масштабные проекты. Кроме того, вдохновленная команда достигает этого быстрее по сравнению с командой немотивированной.

## ЛИДЕРСТВО — ЭТО УМЕНИЕ ВДОХНОВИТЬ, ПЕРЕДАТЬ ДРУГОМУ СВОЙ ЗАРЯД ЭНЕРГИИ И СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ОН ПОНЯЛ, ЧЕГО ТЫ ОТ НЕГО ОЖИДАЕШЬ

### Откуда и как появляются харизматичные лидеры?

— Насколько хороший термин, настолько и сложный... Что такое харизма вообще и какого лидера называют харизматичным? Это человек, за которым хочется идти, чьи идеи хочется реализовывать — и поставленным им задачи хочется выполнять. Лидер умеет вдохновлять и заряжать других людей, ставя перед ними понятные задачи и давая нужную им энергию.

Я считаю, что лидерство — это история, которую можно и нужно в себе развивать. Лидерами становятся такие же люди, которых мы ежедневно встречаем повсюду. Как только человек осознает, чего он хочет, понимает, куда идти, — он становится лидером, даже если иногда себя им не ощущает. Главное — у него есть конкретная цель, которую он может понятно и четко донести до своей команды. Если же у него нет команды, он может объяснить эту цель другим людям, «заразить» их своим видением, своей увлеченностью идеями — и таким образом команду создать.

Для меня харизматичный лидер — это лидер, который имеет сильный внутренний стержень, глубокую внутреннюю уверенность. Вы же замечали, как иногда человек настолько уверенно рассказывает, что ты начинаешь ему верить и уже хочешь включиться в этот проект, в эту задачу.

Лидерство — это умение вдохновить, передать другому свой заряд энергии и сде-

лать так, чтобы он понял, чего ты от него ожидаешь.

Харизматичный лидер рождается в тот момент, когда человек вдохновлен своей внутренней целью, ощутил внутреннюю силу для ее реализации — и способен этим делиться.

### Считаете ли Вы себя харизматичным лидером?

— Скорее, да. Я очень много работала как раз над тем, чтобы «прокачать» в себе внутреннюю уверенность.

Я беру только те проекты, в которые искренне влюбляюсь. И как только проект меня начинает вдохновлять, я могу это передать команде.

### Почему невозможно просто скопировать модель, стиль и прочее, чем вдохновляют свои команды другие лидеры? Или я не прав?

— Наоборот, **удачную модель необходимо копировать.**

Я своим клиентам — руководителям крупных команд часто привожу фразу, которую приписывают Пабло Пикассо: «Хорошие художники копируют, великие воруют». Так вот, «воруйте, как художник»: смотрите, что делает человек, который вдохновляет вас,

жет показаться очень амбициозным. Есть важные условия.

**Первое — руководитель должен захотеть вдохновлять свою команду.**

Второе — этот руководитель должен захотеть и полюбить тот проект, который он делает.

## Я БЕРУ ТОЛЬКО ТЕ ПРОЕКТЫ, В КОТОРЫЕ ИСКРЕННЕ ВЛЮБЛЯЮСЬ

наблюдайте — и обязательно забирайте себе эту модель поведения. Все равно в вашем исполнении она непременно станет немного другой, поскольку вы воспроизведете ее в своем стиле.

Как появляются известные всем модели, которые мы не только хорошо знаем, но и широко используем? СМАРТ, например, это классическое моделирование. Человек наблюдает за тем, как кто-то делает что-то качественно и правильно, затем анализирует, за счет чего достигается лучший результат, и описывает эти действия. Описывает одного, второго, третьего, находит во всем этом нечто общее — и формулирует это в понятную модель, которую можно передать любому другому человеку. Поэтому необходимо замечать, что делает человек, который вдохновляет меня, думать над тем, что я могу начать делать так же, как он, — и делать это по-своему. Тогда это будет работать.

**Вы можете научить любого руководителя вдохновлять свою команду?**

— Ответ «да, я могу научить любого руководителя вдохновлять свою команду» мо-

И тогда он легко научится вдохновлять других. И третье — он должен сначала научиться вдохновлять себя, понимать себя.

Понимать то, что заряжает и вдохновляет его самого. Именно таким образом мы строим нашу работу с руководителями, которые обращаются ко мне за подсказками.

Начинаем с себя — мы определяем, что же важно для меня, чем я ценен, что я уже могу делать как руководитель, как лидер — и дальше настраиваем: что мне еще важно? Чему еще мне нужно научиться, чтобы вдохновлять команду?

Но вдохновлять — точно может каждый.

**Какие усилия должны приложить Вы и какие обучаемый?**

— Тут я вообще легко сниму с себя ответственность. Усилия должен в большей степени прилагать обучаемый. Это про умение учиться и про желание, про внутренний интерес и желание пробовать что-то новое. Это вопрос, скорее, не про усилия, а про желание. Если человек искренне и по-настоящему хочет чему-то научиться,

то с своей стороны я могу дать понятные инструменты.

А его задача — эти инструменты принять, применить и усовершенствовать.

при этом хочет двигаться, это будет один срок. А со слишком мягкими руководителями работаем в другом направлении: про то, как вдохновлять, заряжать, но при этом спрашивать результат. В этом случае мо-

## (ВТОРОЕ — ЭТОТ РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН ЗАХОТЕТЬ И ПОЛЮБИТЬ

**Вы откажете в обучении руководителю, который, по вашей оценке, не готов вдохновлять в принципе (может только приказывать или, наоборот, сам все делает за команду)?**

— Если человек очень хочет измениться, я буду только рада и готова сделать все, чтобы он изменился. Такие случаи бывают. Когда же руководитель приводит своего подчиненного, тоже руководителя, и говорит: «Научите!» — тогда это не работает. Это невозможно. Если человек не чувствует

жет быть достаточно и одной встречи, если человек внутренне готов, или же двух-трех месяцев, когда человек не знает как и никогда так не делал.

**А команду вдохновить?**

— Прежде всего нужно самому влюбиться в то, что ты делаешь, и четко понимать, что хочешь получить в результате. Затем донести это людям, суметь показать им их силу, открыть, в чем они на самом деле та-

## ТРЕТЬЕ — ОН ДОЛЖЕН СНАЧАЛА НАУЧИТЬСЯ ВДОХНОВЛЯТЬ СЕБЯ, ПОНИМАТЬ СЕБЯ

в себе такой потребности, если у него нет интереса и желания развиваться — никакие способы и никакие приемы ему не помогут. Только внутренний интерес и внутреннее желание.

**За какой срок можно научить человека вдохновлять команду?**

лантливой, и «подбрасывать» им те задачи, которые будут совершенствовать их умения. Одновременно следует постепенно наращивать их потенциал и раскрывать возможности, в чем им еще нужно вырасти. И тогда люди вдохновляются, также влюбляются в проект или в задачу и приносят гораздо больше, чем если бы они просто выполняли свою работу.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.**

**Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# 47% россиян сталкивались с системами денежных штрафов на работе

**С**ервис Работа.ру провел исследование и выяснил, сколько россиян сталкивались с денежными штрафами на работе и за что чаще всего штрафовали сотрудников. В опросе приняли участие более 3000 респондентов из всех регионов страны. А сервис СберПодбор узнал у работодателей, за что в их компаниях предусмотрены штрафы.

**Место проведения опроса:** Россия, все округа

**Исследуемая совокупность:** представители российских компаний, руководители, HR-директора, рекрутеры, HR-специалисты

**Размер выборки:** 1000 респондентов

**Время проведения:** октябрь 2022 года

**Есть ли в вашей компании штрафы?**

Да — 33%

Нет — 67%

67% работодателей рассказали, что в их компании не предусмотрены штрафные санкции. 33% респондентов ответили, что они есть. Чаще всего это компании из сферы агропрома и производства (29%), строительства (16%), торговли (14%), а также транспорта и логистики (13%).

**Место проведения опроса:** Россия, все округа

**Исследуемая совокупность:** представители российских компаний, руководители, HR-директора, рекрутеры, HR-специалисты, в которых предусмотрена система штрафов

**Размер выборки:** 330 респондентов

**Время проведения:** октябрь 2022 года

**За что в вашей компании предусмотрены штрафы? (Множественный выбор)**

Нарушение рабочего режима (опоздания, неявка, отсутствие на рабочем месте, отклонение от графика) — 68%

Ненадлежащее выполнение рабочих обязанностей — 45%

Нарушение техники безопасности — 36%

Недостача — 27%

Ненадлежащее обращение с клиентами — 21%

Использование ненормативной лексики — 14%

Несоблюдение гигиенических требований — 13%

Несоответствующий дресс-коду внешний вид работника — 9%

Другое — 7%

При этом 47% опрошенных сотрудников рассказали, что сталкивались с системами денежных штрафов в компаниях, где работали.

**Место проведения опроса:** Россия, все округа

**Исследуемая совокупность:** экономически активное население России старше 18 лет

**Размер выборки:** более 3000 респондентов

**Время проведения:** октябрь 2022

**Сталкивались ли вы с системой денежных штрафов в компаниях, где работали?**

Да — 47%

Нет — 53%

При этом 55% респондентов отметили, что знают о незаконности наложения штрафов со стороны работодателей.

**Александр Ветерков, заместитель генерального директора Работа.ру:** «Согласно трудовому кодексу РФ, работодатель может привлечь сотрудника к двум видам ответственности — дисциплинарной и материальной. Однако такого понятие как «штраф» в ТК РФ нет, поэтому наложение денежных штрафов действительно незаконно. При этом работодатель может снизить или полностью лишить провинившегося сотрудника премии. Также работодатель вправе удержать часть зарплаты, но только в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами. Материальная ответственность сотрудника также заключается в обязанности возместить работодателю прямой действительный ущерб. Например, если сотрудник разбил служебную машину. Для взыскания материальной ответственности также нужно соблюсти определенный законодательный порядок».

**Место проведения опроса:** Россия, все округа

**Исследуемая совокупность:** экономически активное население России старше 18 лет

**Размер выборки:** более 3000 респондентов

**Время проведения:** октябрь 2022

**Знаете ли вы, что по трудовому законодательству работодатель не вправе налагать денежные штрафы на сотрудников?**

Да — 55%

Нет — 45%

Из тех, кто сталкивался с системами денежных штрафов на работе, 46% участников исследования указали, что сами однажды получали такие санкции.

**Место проведения опроса:** Россия, все округа

**Исследуемая совокупность:** экономически активное население России старше 18 лет, которое сталкивалось с системами денежных штрафов на работе

**Размер выборки:** более 1410 респондентов

**Время проведения:** октябрь 2022

**Получали ли вы когда-нибудь штраф от работодателя?**

Да — 46%

Нет — 54%

29% опрошенных отметили, что обычно на сотрудников в их компании налагали штрафы до 1000 рублей. Каждый третий респондент (33%) указал штрафы от 1000 до 3000 рублей. 18% рассказали, что в их компании штрафовали на 3000-5000 рублей, а 20% отметили размер наказания более 5000 рублей.

**Место проведения опроса:** Россия

**Исследуемая совокупность:** экономически активное население России старше 18 лет, которое сталкивалось с системами денежных штрафов на работе

**Размер выборки:** более 1410 респондентов

**Время проведения:** октябрь 2022

**В каком размере обычно штрафовали сотрудников?**

До 1000 рублей — 29%

1000-3000 рублей — 33%

3000-5000 рублей — 18%

Более 5000 рублей — 20%

Более половины респондентов (52%) указали, что штрафы обычно накладывали за ненадлежащее исполнение рабочих обязанностей. 45% опрошенных отметили штрафы за опоздания, 31% — за прогулы, 24% — за недостачу, 20% — за нарушение техники безопасности, 15% — за ненадлежащее обращение с клиентами, а 10% — за несоответствие дресс-коду.

В варианте «Другое» 10% респондентов чаще всего указывали, что были свидетелями денежных штрафов за невыполнение рабочего плана и срывы сроков работ.

**Исследуемая совокупность:** экономически активное население России старше 18 лет, которое сталкивалось с системами денежных штрафов на работе

**Размер выборки:** более 1410 респондентов

**Время проведения:** октябрь 2022

### За что чаще всего штрафовали сотрудников? (Множественный выбор)

Ненадлежащее выполнение рабочих обязанностей — 52%

Опоздание — 45%

Прогоул — 31%

Недостача — 24%

Нарушение техники безопасности на работе — 20%

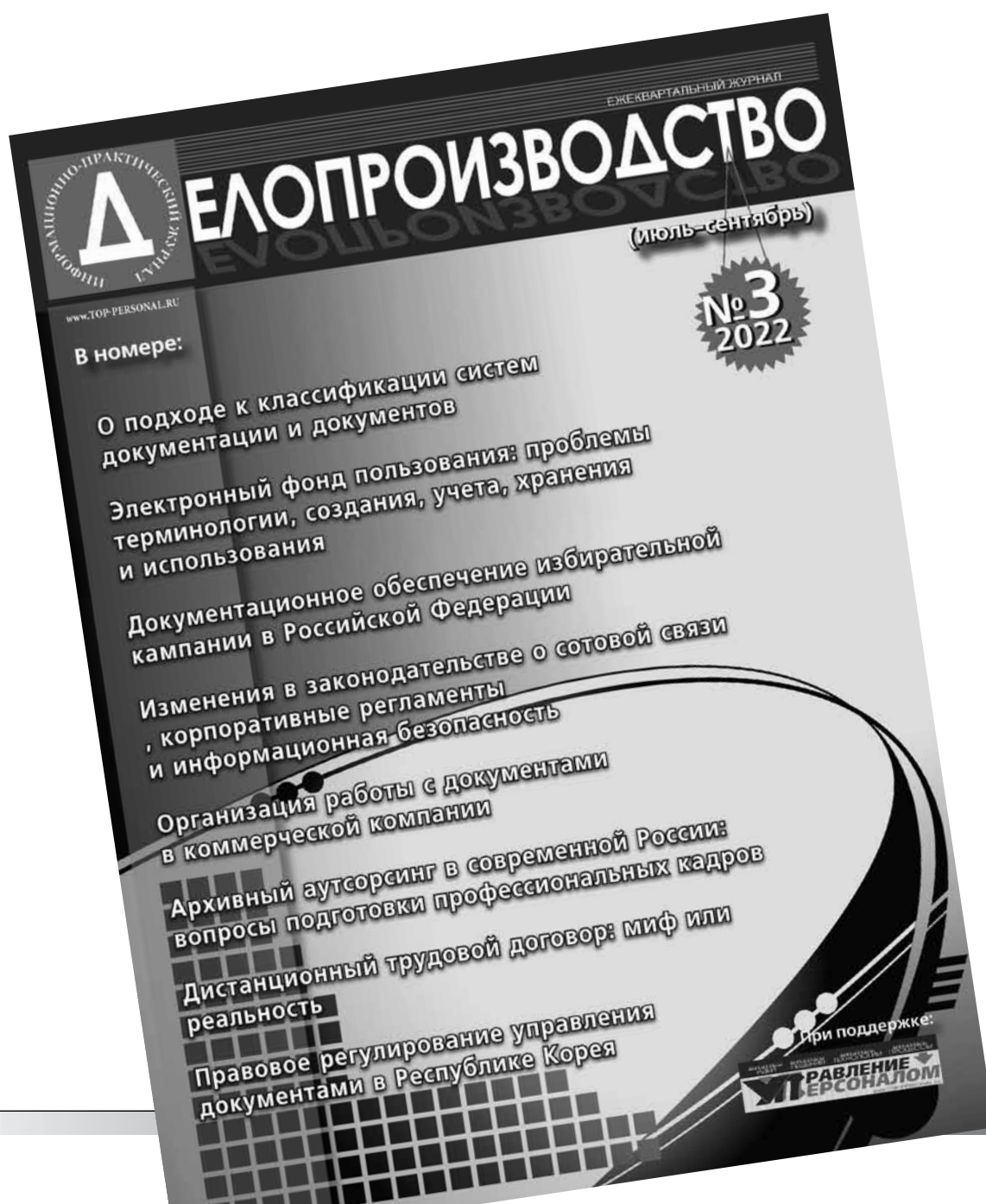
Ненадлежащее обращение с клиентами — 15%

Несоответствующий дресс-коду внешний вид работника — 10%

Другое — 10%

Работа.ру — сервис для поиска работы и подбора персонала. На сервисе размещено около 21,6 млн резюме, зарегистрировано 850 тысяч работодателей.

СберПодбор — ATS (applicant tracking system) для подбора персонала и обработки резюме, позволяющая рекрутерам отслеживать статистику и всю воронку найма сотрудников на одной платформе.



# Комментарий эксперта

**Вячеслав Москалев,**  
Директор международного кадрового  
агентства «Интер-Персонал»

Россия, г. Новосибирск

[www.interpersonal.ru](http://www.interpersonal.ru)

## **Есть ли в вашей компании штрафы?**

— В нашей компании штрафов нет, они просто не нужны в силу того, что некого ими наказывать, ибо конечный результат работы зависит от того, как сотрудник работал. При стимулировании по принципу «как поработал, так полопал» нет смысла халтурить, а следовательно и изобретать штрафы. Мы изобретаем поощрения для успешных сотрудников.

## **Оправданы ли они?**

— Конечно штрафы могут быть оправданы и полезны. Ведь все прекрасно знают что ездить с нарушением правил дорожного движения грозит штрафами и порой серьезными. Эта практика идет давно и никто её отменять не собирается. Подобные правила применения штрафов на рабочем месте могут устанавливаться на любом предприятии, это стимулирует людей на качество работы.

## **Вы бы запретили штрафы и скрытое депремирование или без штрафов всем будет хуже?**

— Штрафы во многих случаях идут на пользу. Но все штрафы должны быть четко прописаны и доведены до каждого сотрудника, ничего скрытого быть не должно.



# ИЗЪЯТИЕ

## неподтверждённых денежных средств



**Наталья  
Тихонова**

*Любое государство должно контролировать расходы и доходы государственных служащих, в том числе в структурах ГУБДД, поскольку такой контроль призван сдерживать коррупцию среди лиц, замещающих государственные должности. С такой целью был принят Федеральный закон от 03.12.2012 года № 230-ФЗ «О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам». Также в структуре ГУБДД созданы специальные отделения по организации профилактики коррупционных правонарушений управления по работе с личным составом. В настоящей статье мы рассмотрим, насколько работает наше законодательство в отношении коррупции в органах ГУБДД.*

Первое судебное дело является показательным по объему неподтвержденных расходов супругов, а соответственно, времени, в течение которого лицо незаконно совершало действия по увеличению своего имущества с использованием служебного положения. Ответчиками бездоказательно заявлено о займах в размере более 20 млн рублей. Итак, Перовским районным судом г. Москвы вынесено решение от 04 сентября 2020 года, которым постановлено удовлетворить исковые требования заместителя прокурора г. Москвы в интересах Российской Федерации к Д.Ф.И., М.И.В. об обращении в доход Российской Федерации имущества и денежных средств. Взыскать с М.И.В. в доход Российской Федерации денежные средства в размере 16 570 847 руб. 00 коп. Прекратить право собственности М.И.В. на объекты недвижимости. Обратить в доход государства путем передачи Федеральному агентству по управлению государственным имуществом объекты недвижимости.

Судебная коллегия по гражданским делам Московского городского суда заслушала дело по апелляционной жалобе Д.Ф.И. и М.И.В. Заместитель прокурора г. Москвы обратился в суд с иском к Д.Ф.И., М.И.В. (супруга Д.Ф.И.) об обращении в доход Российской Федерации имущества и денежных средств. По решению начальника МВД был проведен контроль за расходами личного состава. По результатам осуществления контроля за расходами Д.Ф.И. уволен со службы в органах внутренних дел в связи с утратой доверия за неисполнение обязанности по представлению сведений о расходах. Согласно докладу о результатах контроля за расходами Д.Ф.И. его супругой М.И.В. в 2016 году совершены расходы на общую сумму 42 911 537 руб., превышающую сумму их совокупного дохода за три предшествующих сделкам года.

Согласно справкам о доходах, Д.Ф.И. за период с 2013 по 2015 гг. получен доход в размере 3 640 690 руб. Исходя из справок о доходах М.И.В. за период с 2013-2016 гг. нигде не работала, дохода не получала. Также материалами контроля подтвердилось, что несмотря на формальное расторжение брака М.И.В. и Д.Ф.И. до настоящего времени проживают совместно и ведут общее хозяйство. Указанное свидетельствует о попытке Д.Ф.И. и М.И.В. таким способом избежать обращения их имущества, законность приобретения которого не доказана, в доход государства.

Как следует из пояснений представителя истца — выявлены обстоятельства, свидетельствующие о несоответствии расходов его и супруги общему доходу. В разделе 2 справки о доходах Д.Ф.И. и его супруги за 2016 г. источники средств, за счет которых произведена покупка движимого и недвижимого имущества, не указаны. В ходе контроля за расходами Д.Ф.И. и М.И.В. объяснения сотрудникам МВД России не давали. При рассмотрении материалов контроля за расходами, а также в суде Д.Ф.И. каких-либо пояснений не дал, М.И.В. давала непоследовательные пояснения в части указания источников денежных средств, потраченных на покупку движимого и недвижимого имущества: вначале предоставила расчет, затем — переделанный расчет с добавленными займами от третьих лиц на сумму 23,3 млн руб.

Как следует из пояснений представителя ответчиков, судом не учтены суммы от продажи автомобилей,  $\frac{1}{2}$  доли в праве собственности на квартиру, выписки по счету (общая сумма счетов М.И.В. за 2015-2016 гг. составляет 22 023 735,30 руб.), заемные денежные средства у физических лиц на сумму 23 300 000 руб., которые являются подтвержденными доходами М.И.В.

Доводы жалобы том, что судом первой инстанции не учтено, что все имущество было куплено на накопленные денежные средства и заемные денежные средства, не могут быть приняты во внимание судебной коллегией, поскольку допустимыми доказательствами не подтверждены. Представленный стороной ответчика расчет является несостоятельным, поскольку не учитывает расходы на имущество, суммы от продажи которого в нем указаны, размер заработной платы, на которую ссылается сторона ответчика, доказательствами не подтвержден, опрос свидетелей о предполагаемом размере дохода ответчиков, а также факт передачи денежных средств на покупку имущества являются недопустимыми доказательствами, а также не подтверждает факта получения денежных средств в указанном в нем размере и их расходования на приобретение спорного имущества.

Судебная коллегия определила Решение Перовского районного суда г. Москвы от 04 сентября 2020 года оставить без изменения, апелляционную жалобу представителя М.И.В., Д.Ф.И. по доверенности В. — без удовлетворения. (Апелляционное определение Московского городского суда от 16 марта 2021 г. по делу N 33-11270/21)

Следующее судебное дело является более обоснованным, размер несоответствующих денежных расходов более реалистичный. Елабужский городской прокурор обратился в интересах Российской Федерации в суд с иском к Г.Р.Р., Г.Л. об обращении имущества в доход Российской Федерации.

выпуска, стоимостью 2285000 руб. на законные доходы.

Решением Елабужского городского суда Республики Татарстан от 05 февраля 2021 г. исковые требования прокурора удовлетворены. Апелляционным определением судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда Республики Татарстан от 09 августа 2021 г. решение суда отменено, по делу принято новое решение об отказе в удовлетворении исковых требований.

В кассационном представлении и.о. прокурором Республики Татарстан ставится вопрос об отмене апелляционного определения и направлении дела на новое рассмотрение в суд апелляционной инстанции.

Удовлетворяя исковые требования в полном объеме, суд первой инстанции исходил из того, что стоимость приобретенного Г.Л. в 2018 г. автомобиля HYUNDAI SANTA FE, 2018 года выпуска, стоимостью 2285000 руб. значительно превышает совокупный доход семьи за три предшествующих года (2015-2017). Достоверных и достаточных доказательств законности доходов, на которые было приобретено указанное имущество, ответчики не представили.

Отменяя решение суда первой инстанции и отказывая в удовлетворении заявленных прокурором требований, суд апелляционной инстанции исходил из того, что подтвержденный совокупный доход покрывает сумму денежных средств на приобретение ответчиками автомобиля HYUNDAI SANTA FE, 2018 года выпуска, на сумму 2285000

В обоснование иском заявлено, что все имущество было куплено на накопленные денежные средства и заемные денежные средства, не могут быть приняты во внимание судебной коллегией, поскольку допустимыми доказательствами не подтверждены. Представленный стороной ответчика расчет является несостоятельным, поскольку не учитывает расходы на имущество, суммы от продажи которого в нем указаны, размер заработной платы, на которую ссылается сторона ответчика, доказательствами не подтвержден, опрос свидетелей о предполагаемом размере дохода ответчиков, а также факт передачи денежных средств на покупку имущества являются недопустимыми доказательствами, а также не подтверждает факта получения денежных средств в указанном в нем размере и их расходования на приобретение спорного имущества.

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: 7447273@bk.ru**

# Как документировать брак в работе сотрудников и доказывать в суде



**Елена  
Клюева**

*Человеческий фактор в работе играет очень большую роль. Ошибаются все, даже машины, но, когда ошибаются работники, для компании это может грозить огромными издержками и штрафами. Американский социолог Эверетт Хьюз отмечал, что с неудачами и ошибками в работе неизбежно сталкиваются абсолютно все сотрудники, вне зависимости от статуса и специальности. Для компании важно понимать причины ошибок, как на них реагировать, как не навредить мотивации сотрудников. Исходя из ошибок сотрудников, работодатель должен правильно оценивать ситуацию и рассматривать каждый случай отдельно, а также важно максимально правильно задокументировать обнаруженную ошибку.*

## 1. Причины ошибок сотрудников

Для начала важно максимально корректно отреагировать на ошибку, иногда бывает так, что сотрудник не полностью владеет информацией, руководители часто забывают уточнить какую-то маленькую деталь, в каком именно виде должен быть предоставлен результат, какие сроки, а также к кому сотрудник может обратиться в случае неуверенности в ходе выполнения работы. Также у сотрудников может быть психологическая сложность, чтобы сразу уточнить все детали по выполнению работы, особенно, если сотрудник новичок. Сотрудник может бояться ответственности, возможно, работодатель обеспечивает недостаточное количество мотивации. В общем, причин ошибок может быть огромное количество. К ошибкам нужно относиться терпимее, не нужно сразу же вводить систему штрафов, так как это существенно снизит мотивацию сотрудников, а также заинтересованность в работе, проблему с ошибками это не решит, только лишь усугубит отношения между руководителем и подчиненным, так как подчиненный будет лишним раз интересоваться у руководителя по каждому вопросу.

Рассмотрим некоторые ошибки в работе и причины их появления:

- Ошибки проектирования: обусловлены неудовлетворительным качеством проектирования. Например, управляющие устройства и индикаторы могут быть расположены настолько далеко друг от друга, что оператор будет испытывать затруднения при одновременном пользовании ими.
- Операторские ошибки: возникают при неправильном выполнении обслуживающим персоналом установленных процедур или в тех случаях, когда правильные процедуры вообще не предусмотрены.

- Ошибки изготовления: имеют место на этапе производства вследствие неудовлетворительного качества работы, например неправильной сварки, неправильного выбора материала, изготовления изделия с отклонениями от конструкторской документации.

- Ошибки технического обслуживания: возникают в процессе эксплуатации и обычно вызваны некачественным ремонтом оборудования или неправильным монтажом вследствие недостаточной подготовленности обслуживающего персонала, неудовлетворительного оснащения необходимой аппаратурой и инструментами.

- Внесенные ошибки: как правило, это ошибки, для которых трудно установить причину их возникновения, т. е. определить, возникли они по вине человека или же связаны с оборудованием.

- Ошибки контроля: связаны с ошибочной приемкой как годного элемента или устройства, характеристики которого выйдут за пределы допусков, так и с ошибочной отбраковкой годного устройства или элемента с характеристиками в пределах допусков.

- Ошибки обращения: возникают вследствие неудовлетворительного хранения изделий или их транспортировки с отклонениями от рекомендаций изготовителя.

- Ошибки организации рабочего места: теснота рабочего помещения, повышенная температура, шум, недостаточная освещенность и т. п.

- Ошибки управления коллективом: недостаточное стимулирование специалистов, их психологическая несовместимость, не позволяющие достигнуть оптимального качества работы.

Свойство человека ошибаться является функцией его психофизиологического состояния. Интенсивность ошибок во многом определяется параметрами внешней среды, в которой человек работает. В основе всех перечисленных причин лежат психологические мотивы поведения человека в разных ситуациях. Отдельные лица представляют и руководящее звено, и операторское звено, и ремонтный персонал, и т. п. Подходы к проблемам безопасности у них будут разные, разными будут и результаты. Поведение отдельных лиц и их влияние на безопасность систем будет различным на разных ступенях технологической цепочки создания объекта (выбор площадки, разработка технико-экономического обоснования, конструкторские проекты, изготовление оборудования, строительство объекта, монтаж, наладка, эксплуатация, контроль и т. п.). Одновременно персонал рискованных объектов испытывает большую психологическую нагрузку. Факторы, ее обуславливающие, можно рассмотреть на примере работы оперативного персонала традиционной промышленной электростанции: осознание степени опасности и тяжести последствий аварии; высокое давление пара и воды, высокое электрическое напряжение; движущиеся механизмы; вибрация; повышенная температура и пониженная влажность воздуха; монотонность обстановки; медленные изменения показаний приборов; размеренный ритм работы оборудования.

Следствия: расстройство сознания, рост психологической напряженности, потеря бдительности.

По статистике от 7 до 36% аварий про-

исходит по вине персонала; 73% из них — в результате неблагоприятных психологических качеств человека. Аналогичные результаты дает анализ причин несчастных случаев на предприятиях: психологические — 49,1; социально-психологические — 21,8; смешанные — 22,7; технические — 4,3; прочие — 2,1.

## 2. Как избежать ошибок?

Для начала нужно определить, что послужило причиной ошибки. Затем можно попробовать вести журнал ошибок, как это делают многие программы. Каждая запись будет иметь свои данные: дату, время, ключевые теги, такой журнал будет весьма ценным источником данных для сотрудников и руПримерно через месяц использования журнала можно будет увидеть четкую картину ошибок, а также понять, кто из работников чаще всего ошибается, после чего можно будет планировать работу по ликвидации дальнейших ошибок (обучение сотрудников, перераспределение обязанностей и т. д.), также такой журнал значительно поможет в повышении производительности.

## 3. Что делать, если сотрудник допустил брак или ошибку в работе?

Сразу хочется отметить, что отстранять сотрудника от работы нельзя. Перечень оснований для отстранения сотрудника от работы, который приведен в статье 76 ТК РФ, не является исчерпывающим, дополнитель-

*Пример журнала*

№	Дата обнаружения	Дата решения	Описание ошибки	Кто допустил ошибку	Ключевые теги	Комментарии
1	2	3	4	5	6	7

ные основания, послужившие отстранению, могут быть установлены только локальными нормативными актами, и отстранение от работы допускается только в соответствии с федеральным законодательством или положениями иных нормативных правовых актов. Основания для отстранения за допущенный брак в работе законодательство не предусматривает. В случае, если работодатель отстранит работника от работы, работник имеет право потребовать компенсацию среднего заработка и морального вреда за все время вынужденного прогула (ст. 139, 234, 237 ТК РФ). Такую же позицию занимают и суды.

В абсолютно всех случаях, когда сотрудник допускает брак, работодателю важно доказать его вину. Оплата за изготовление продукции, оказавшейся браком, зависит от двух факторов:

1) вина работника;

2) степень годности продукции (полный или частичный брак).

Если вины работника в изготовлении продукции, оказавшейся браком, нет, его труд нужно оплачивать в полном размере, как при изготовлении годных изделий (ч. 1 ст. 156 ТК РФ).

В отличие от правил оплаты труда при невыполнении норм труда (ст. 155 ТК РФ) в данном случае уже не имеет значение, из-за чего все же возник брак — по вине работодателя или по причинам, не зависящим ни от работника, ни от работодателя.

- частичный брак по вине работника оплачивается по пониженным расценкам в зависимости от степени годности продукции (пропорционально). Степень годности продукции определяет работодатель.

Вину работника в изготовлении продукции, оказавшейся браком, можно доказать различными способами.

Самый оптимальный вариант — это получить от сотрудника письменное объяснение, в котором он указывает причины, по которым допущен брак, из которых однозначно следует его вина. Отметим, что затребовать у работника объяснительную нужно в любом случае.

Если работник не признает в объяснительной факт своей вины либо уклоняется от ее составления, работодателю необходимо составить акт об отказе от объяснений и издать приказ о проведении проверки причин изготовления брака.

По итогам такой проверки составляется еще один акт, в котором уже указываются фактические обстоятельства, сопутствовавшие изготовлению бракованной продукции, и фиксируется вина работника (или иных лиц). Помимо неоплаты или неполной оплаты труда работника, изготовившего по своей вине бракованную продукцию, работодатель вправе привлечь такого работника к материальной ответственности.

#### 4. Судебная практика

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.**  
**Остальным желающим на платной основе.**  
**Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# Опыт Китая надо исследовать

**София Жорова,**  
Член Ассоциации юристов России

Промышленный сектор это важная часть экономики, относящаяся к производству промежуточных продуктов, таких как сталь, и конечного продукта, например как самолеты.

В первую очередь нам следует понимать, что переход одной отрасли экономики не означает полномасштабное перестроение на рельсы планового хозяйства. Сегодня в условиях дефицита стратегически важных компонентов для быстрого устранения дефицита и создания качественного продукта необходимо вмешательство самого государства, так как в первую очередь от этого зависит безопасность и комфорт населения.

В наш обиход сегодня входит такое но-

вое выражение как технологический суверенитет, который подразумевает под собой независимость от импортной составляющей нашей экономики, в особенности в области средней и тяжелой промышленности. Конечно, на создание своих технологий, адаптация к их применению, разработка нового оборудования, переоборудование производств и иные сопутствующие процессы займут определенный срок, который не измеряется в днях, однако такое переустройство позволит нам расширить границы более широкого понятия — суверенитет.

Опыт Китая показывает нам, что в экономике может гармонично существовать плановая экономика в стратегически важном секторе и рыночная, где конкуренция лишь будет способствовать развитию продукта.



# Как направить маткапитал на образование ребенка

Источник: <https://zen.yandex.ru/media/id/5acdc7d079885ebb4ce19472/62ecb9bad9c3b0539e5e2239>



**Анастасия Попова,**  
юрист @mama\_pravo

Один из вариантов распоряжения средствами материнского капитала - направить его на получение образования детьми.

При этом на образование любого из детей, а не только того, за рождение которого получен капитал. И даже можно оплатить образование одновременно несколькими детям. Только мамино образование оплатить нельзя.

Средства можно потратить на получение любого уровня образования: дошкольное, школьное начальное и общее, среднее, высшее,

Но!

При условии, что образование ребёнок получает на территории Российской Федерации, а организация или индивидуальный предприниматель имеют лицензию на образовательные услуги.

То есть вы можете оплатить материнским капиталом, например, частную школу, частный детский сад, При условии, что это действительно образовательное учреждение с

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.**

**Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

образовательной лицензией, а не просто центр по присмотру и уходу за детьми, которых большинство из тех организаций, что принято называть частным детским садом.

Также можно оплатить любое дополнительное образование: секции, школы спортивные и школы искусств, кружки и даже онлайн курсы, если у организации/ ИП есть образовательная лицензия.

И даже общежитие при ВУЗе можно!

Для направления средств нужен договор на оказание платных образовательных услуг/ договор на присмотр и уход/ договор

найма помещения в общежитии и т.д. Перечисление средств на счет вашей образовательной организации будет осуществляться в соответствии с порядком оплаты по вашему договору с садиком/школой/ВУЗом.

Если вдруг переведут лишнее (прекратили обучение/сделали перерасчет и т.п.), то средства образовательная организация должна в Пенсионный фонд вернуть.

Это отличная возможность распоряжения средствами для тех, кто не хочет замораживаться с ипотекой и выделением долей при направлении материнского капитала в недвижимость.



# Какой совет вы можете дать владельцам сайтов, если говорить о правовом аудите сайта?



**Екатерина Артемьева,**  
младший юрист практики по  
сопровождению IP и IT сделок  
Semenov&Pevzner,  
<https://semenovpevzner.ru>

Сайт включает в себя множество объектов авторских прав: программный код, дизайн, тексты, изображения, видео и т. д. В первую очередь владельцу сайта стоит удостовериться в том, что ему были переданы права на данные объекты. При этом важно исследовать всю «цепочку» договоров, по которой передавались права. Например, если сайт разрабатывала компания, следует проверить, получила ли она права от своих сотрудников — авторов кода и дизайна.

Кроме того, большая часть сайтов собирает персональные данные пользователей (ФИО, e-mail, cookies). Владелец сайта должен получить от пользователей согласие на обработку персональных данных, а также опубликовать у себя на сайте политику обработки персональных данных.

Важно помнить, что за нарушение авторских прав и прав субъектов персональных данных предусмотрена специальная мера ответственности — блокировка сайта, которая может принести его владельцу большие убытки, чем штрафы и компенсации по искам правообладателей.



**Анастасия Герман,**  
ведущий юрист INTELLECT,  
[www.intellect.law](http://www.intellect.law)

I N T  
E L L  
E C T

Сайт является сложным объектом. Именно по этой причине он нередко становится камнем преткновения между администраторами и/или их владельцами, с одной стороны, и многими третьими лицами, с другой. К последним можно отнести правообладателей различных объектов интеллектуальной собственности, использующихся на сайтах незаконно, без соответствующего на то разрешения.

Чтобы избежать таких нарушений и не получить многомиллионные иски от правообладателей, нужно обратить внимание на следующее:

1) Не является ли доменное имя, на котором расположен сайт, чьим-либо зарегистрированным средством индивидуализации (например, товарным знаком или фирменным наименованием).

2) Используются ли на страницах сайта какие-либо объекты, исключительные права на которые принадлежат другим лицам и/или надлежащим образом не оформлены, включая разработчиков/дизайнеров различных элементов сайта (чаще всего речь идет о товарных знаках, промышленных образцах, программах для ЭВМ, базах данных, фотографиях, фонограммах, музыкальных произведениях, произведениях дизайна).

Для проверки законности использования зарегистрированных объектов можно использовать сведения из официальных источников — открытых реестров Роспатента. Анализ можно сделать как собственными силами, так и привлекая профильных специалистов, проводящих различные виды поисков по объектам интеллектуальной собственности.

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**



**Николай Есаков,**  
Юрист ЮК «Кудинов и партнеры»  
<https://k2zakon.ru>

**K<sup>2</sup>** ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ  
**Кудинов и партнеры**  
На рынке юридических услуг с 2015 г.

Ответ простой: пока не поздно — приведите сайт в соответствие действующему законодательству. В противном случае, придется платить штрафы. Вплоть до 18 000 000 рублей (см. ч. 9 ст. 13.11 КоАП РФ).

Сейчас сайты используются не только как визитка компании, но и как интернет магазин, новостной агрегат, лендинг для продаж конкретных услуг. В каждой категории сайта есть свои «особенные» требования к правовому аудиту. Но общие требования, как правило, в основном касаются обработки персональных данных.

По нашей статистике, около 80% компаний, которым мы провели аудит, не соблюдают требования к сайтам, установленные действующим законодательством.

Средняя сумма штрафов, на которые рискует «нарваться» компания составляет порядка 250 000 рублей.

Самые популярные нарушения:

Отсутствие согласия на обработку персональных данных (штраф до 60 000 рублей);

Отсутствие уведомления об обработке персональных данных (штраф до 5 000 рублей);

Отсутствие локальных актов о порядке обработки персональных данных (штраф до 520 000 рублей);

Отсутствие политики использования cookie-файлов (штраф до 60 000 рублей);

Использование иностранного местоположения сервера (штраф до 6 000 000 рублей).



**Татьяна Рябкова,**  
 младший юрист практики по  
 интеллектуальной собственности /  
 информационным технологиям  
 АБ «Качкин и Партнеры»,  
<https://www.kachkin.ru>

**КАЧКИН И ПАРТНЕРЫ**

При правовом аудите сайта важно проверить 3 ключевых момента:

- порядок сбора персональных данных;
- информацию, размещаемую на сайте;
- порядок взаимодействия с пользователем.

Объем проверяемой информации зависит от вида деятельности компании, поэтому в каждом случае аудит сайта уникален.

Так, при получении почти любых сведений о пользователях нужно получать согласие на обработку персональных данных. На сайте должна размещаться политика, в которой указывается, какие данные собираются, как и зачем.

Аудит информации включает в себя анализ рекламы: указано ли «реклама» и данные о рекламодателе, нет ли слов «самый лучший»; проверку на отсутствие запрещенной информации; оценку прав на контент — соблюдаются ли авторские права на материалы, картинки и даже шрифты.

В зависимости от вида деятельности владельца сайта пользователю должна быть доступна информация о продавце, товарах, так чтобы не вводить потребителей в заблуждение, в оферте должны быть согласованы условия для заключения договора через сайт и др.



**Вера Сорокина,**  
Юрист ООО «Юсконсалт», [www.usconsult.group](http://www.usconsult.group)

**ЮСКОНСАЛТ**

арбитраж  
налоги  
сделки

Юридический аудит сайта — комплексная процедура, направленная на установление соответствия сайта различным требованиям закона.

Любой, даже небольшой одностраничный сайт — сложная система, состоящая из разных взаимосвязанных элементов — дизайна, контента, форм взаимодействия с пользователем и т.д. Поэтому нет единой методики по проверке сайта «в целом». Каждая группа элементов проверяется отдельно.

### **Зачем нужен аудит сайта?**

Аудит сайта поможет защитить интересы бизнеса в самых разных ситуациях:

- при продаже/покупке бизнеса — юридический аудит сайта поможет снизить риски, связанные с предъявлением претензий или требований со стороны третьих лиц и контролирующих органов. Продавец и покупатель уверены в надежности сделки,
- при создании коллабораций с другими компаниями/сайтами, при заключении партнерских или рекламных договоров,
- в любой момент, если вы хотите быть уверены в надежности сайта и минимизировать риски привлечения к ответственности за нарушение требований к сайту.

### **Что включает в себя аудит?**

Юридический аудит — комплексная проверка.

### **Чек-лист для юридического аудита сайта**

Ниже перечислим ключевые моменты, которые необходимо проверить в ходе юридического аудита. Приведенные рекомендации

являются общими и не учитывают специфику деятельности конкретной компании.

- Принадлежность прав на доменное имя сайта.

Домен — это простыми словами, «название сайта», его уникальный адрес. Если веб-сайт создавался подрядчиком-разработчиком, по общему правилу, именно ему будут принадлежать права на домен. Для перехода прав необходимо включить соответствующие положения в договор на создание сайта либо подписать дополнительное соглашение к договору.

Если веб-сайт создавал сотрудник компании — права по общему правилу, перейдут к компании.

При использовании домена, принадлежащего другому лицу, необходимо учитывать, что домен может быть заблокирован.

- Принадлежность прав на альтернативные (сходные) доменные имена. Обычно, когда создается сайт, регистрируются права только на одно доменное имя — например, urist.ru.

Но в то же время существуют альтернативные (сходные) доменные имена — urist.com, urist.org, urist.group и т.д. Недобросовестные компании могут использовать сходные доменные имена для осуществления конкурирующей деятельности, причем зачастую без ведома владельца основного домена.

- Принадлежность товарного знака, знака обслуживания. В ходе юридическо-

логотип сайта регистрируются в качестве товарного знака.

Наличие зарегистрированного товарного знака, совпадающего с названием сайта и доменным именем, повышает степень защищенности объектов интеллектуальной собственности.

- Анализ контента сайта на соблюдение авторских прав. Контент сайта состоит из разных элементов — картинки, тексты, видео и т.д. Каждый из перечисленных элементов является объектом авторского права.

Важно помнить — даже если контент размещен в открытом доступе — например, картинка выложена на сайте, это не означает, что можно просто взять и скопировать ее на собственный сайт.

Для минимизации рисков предъявления правообладателями претензий рекомендуем использовать только собственный контент. Если использовать только собственный контент невозможно — пользуйтесь сервисами, предоставляющими контент в бесплатное пользование (в том числе в коммерческих целях) — фотостоки, видеостоки.

- Анализ контента на соблюдение требований к рекламному законодательству. Реклама — любая информация, направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования и доступная неопределенному кругу лиц.

Если на вашем сайте содержится реклама — необходимо соблюдать требования, установленные Федеральным законом «О

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.**

**Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: 7447273@bk.ru**





**Людмила Харитоновна,**  
**Управляющий партнер**  
**ЮК «Зарцын и партнеры»,**  
<https://zarlaw.ru>

**Зарцын & партнеры**  
 юридическая компания

Проводя аудит сайта стоит выполнить следующий чек-лист:

1. Проверить на кого оформлен домен. Помните, что наиболее безопасно оформлять домен на компанию. Оформление на сотрудников имеет множество рисков и часто приводит к судебным процессам;

2. Проверить на кого оформлен сайт. Компания должна получить исключительные права на сайт (программное обеспечение, дизайн, контент).

3. Проверить:

— есть ли на сайте Политика обработки персональных данных. Документ должен быть размещен в «подвале» сайта и доступен с любой страницы;

— есть ли на сайте согласие на обработку персональных данных. Обратите внимание! Согласие должно быть размещено в каждой точке сбора персональных данных. В каждой согласии должна быть обозначена релевантная цель сбора. Не стоит забывать, что компания должна фиксировать факт акцепта согласия и сохранять его (чтобы в случае спора доказать).

— есть ли на сайте договор, регулирующий деятельность компании. Одновременно проверьте, чтобы пользовательский путь, заложенный в договор соответствовал реалиям;

— в точке сбора контактов для рекламных рассылок должно быть размещено согласие на рассылку. Факт акцепта нужно фиксировать и сохранять аналогично с согласием на обработку данных.

— соблюдение требований, установленных законом для конкретных видов деятельности.



**Вера Зотова,**  
старший юрист практики  
«Интеллектуальная собственность  
и информационные технологии»  
Адвокатского бюро Nordic Star,  
[www.nordicstar.law](http://www.nordicstar.law)

**NORDIC STAR**  
LAW OFFICES

Правовой аудит сайта – это комплексная задача. Можно выделить несколько основных объектов проверки:

Важно проверить, кому принадлежат исключительные права на сайт. Исходя из ст. 1259 Гражданского кодекса РФ (ГК), сайт является объектом авторских прав. Во избежание споров нужно убедиться, что разработчики передали исключительные права на сайт компании, которая его использует.

Необходимо убедиться, что на сайте отсутствуют объекты чужих авторских прав – например, фотографии без указания авторства. Автор вправе требовать компенсации за незаконное использование своего произведения (ст. 1301 ГК). Аналогично необходимо проверить отсутствие на сайте средств индивидуализации третьих лиц, например, товарных знаков, за нарушение прав предусмотрена гражданская, административная, уголовная ответственность.

Особую актуальность приобретает соблюдение законодательства о персональных данных (ПД). С сентября 2022 г. на каждой странице сайта, на которой собираются ПД, должна помещаться политика обработки ПД. Пользователь также должен дать предметное и однозначное согласие на сбор и обработку ПД и использование cookie-файлов.

# Терминологический этюд о компетентности персонала

**В.Н., Батраков,**  
кандидат технических наук, доцент

В Российской Федерации действует достаточно большое количество стандартов, посвященных требованиям к органам по оценке соответствия различных объектов:

— продукции, процессов и услуг (ГОСТ Р ИСО/МЭК 17065-2012);

— различных систем менеджмента (ГОСТ Р ИСО/МЭК 17021-1-2017);

— испытательных и калибровочных лабораторий (ГОСТ ISO/IEC 17025-2019);

— Требования к работе различных типов органов инспекции (ГОСТ Р ИСО-МЭК 17020-2012);

— производителей стандартных образцов (ГОСТ Р ИСО 17034-2021);

— и многие другие.

Нельзя не упомянуть и такие стандарты как ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» и ГОСТ Р ИСО 19011-2021 «Оценка соответствия. Руководящие указания по проведению аудита систем менеджмента».

Каждый из этих стандартов имеет свои принципиальные особенности, но все они объединены тремя общими признаками:

1. Все стандарты являются переводами на русский язык соответствующих международных стандартов ИСО.

2. Все переводы имеют достаточно большое количество ошибок, которые существенно искажают смысловое содержание оригинального текста.

3. Наряду с другими одинаковыми элементами (например, структура органа, бес-

пристрастность, внутренний аудит и т.д.) все стандарты имеют также раздел, посвященный компетентности персонала.

Проводимый нами анализ переводов многочисленных международных стандартов и документов, показывает на наличие достаточно большого количества ошибок и недостатков, которые неадекватно отражают смысл текста оригинала. Достаточно сказать, что в проекте перевода стандарта ISO 19011-2018 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента» мы обнаружили более 100 ошибок.

Ошибки перевода являются причиной того, что содержание русскоязычных версий стандартов не вполне идентично оригиналам. Один и тот же термин в разных стандартах может переводиться по-разному, что недопустимо, так как изменяется смысловое содержание.

Вопрос терминологии является базовым и определяющим методологию действий при осуществлении какой-либо деятельности, о чем мы писали ранее неоднократно [1, 2, 3].

Каждый стандарт имеет раздел, который называется «Термины и определения». Когда понятийный аппарат изложен некорректно, то невозможно ожидать соответствующих ожидаемых результатов деятельности.

На официальном сайте журнала «Управление персоналом» написано:

«Ведущее издание в области управления бизнес — процессами и человеческими ресурсами, системы компенсаций, подбора, оценки, проверки, мотивации и стимулирования персонала, преодоления оппортунизма и достижения лояльности персонала».

Очень хорошие слова. Но почему там нет

слова «компетентность»? Ведь это главный элемент для результативного управления персоналом.

Наши заметки преследуют цель упорядочить терминологию для адекватного понимания существа видов деятельности относительно компетентности персонала.

Каждой организацией для обеспечения компетентности своего персонала и для оценки результативности предпринятых действий, как правило, необходимо выполнить несколько вещей [4]:

- Определить, какие компетентности требуются лицам, выполняющим работу, которая влияет на качество;
- Определить, какие лица, уже выполняющие работу, обладают требуемой компетентностью;
- Принять решение, требуются ли дополнительные компетентности;
- Принять решение, каким образом эти дополнительные компетентности должны быть получены — обучение персонала (внешнее или внутреннее), теоретическое или практическое обучение, наем на работу новых компетентных специалистов, назначение существующего компетентного персонала на другую работу;
- Обучить, нанять на работу или пере назначить специалистов;
- Проанализировать результативность действий, предпринятых для удовлетворения потребностей в компетентности и для обеспечения того, чтобы необходимая компетентность была получена;
- Периодически анализировать компетентность персонала.

Объектом нашего внимания стал стандарт ИСО ГОСТ Р 57544-2017/ISO/IEC TS 17027:2014 «Словарь терминов, относящихся к компетентности лиц, осуществляющих сертификацию персонала». Напомним определение компетентности из этого стандарта: **«способность применять знания и навыки для достижения намеченных результатов».**

Мы сделали 51 замечание на 85 терминов. Приведем только один пример принци-

пиальной ошибки перевода, п.3.53: **«анализ вопросов** процесс оценивания аспектов каждого вопроса...». Некорректный перевод. На экзамене могут быть не только вопросы, но и образцы, с которыми необходимо осуществить определенные действия (например, манекен, на котором медсестра должна сделать перевязку).

Остальные замечания и недостатки со-держатся в Таблице 1.

Таблица 1

## Комментарии к документу ГОСТ Р 57544-2017/ISO/IEC TS 17037:2014

Раздел	Текст оригинала	Перевод	
		Текст ГОСТ Р 57544-2017	Предлагаемый перевод
Введение	...understanding among interested parties of the <b>vocabulary</b> associated with certification and competence of persons.	...пониманию <b>словаря</b> между заинтересованными сторонами в отношении компетентности и сертификации персонала	...пониманию заинтересованными сторонами <b>терминологии</b> , связанной с сертификацией и компетентностью персонала.

**Комментарии.** Неудачное выражение «словаря между заинтересованными сторонами». Термин **vocabulary** в данном случае лучше переводить как «терминология». Словарь — это собрание слов (обычно в алфавитном порядке), устойчивых выражений с пояснениями, толкованиями. Терминология — это совокупность терминов, употребляемых в к.-л. области науки, техники, искусства и т. п. В разделе «Область применения» термин **vocabulary** переведен совершенно адекватно, как «терминология». Понимать надо не словарь, а терминологию и определения, изложенные в этом словаре.

Введение	...alignment across standards that relate to <b>credentials</b> .	...согласованности между стандартами, имеющими отношение к <b>профессиональной подготовке</b> .	...согласованности между стандартами, имеющими отношение к <b>признанию квалификации или компетентности</b> .
----------	---	---	---

**Комментарии.** Некорректный перевод. Профессиональная подготовка — это процесс, а **credentials** — это документ, содержащий официальное признание квалификации или компетентности, выдаваемый отдельному лицу организацией. (см. п. 3.38 ГОСТ Р 57544-2017).

3. Норм. ссылки	В документе ISO/IEC TS 17037:2014 нет такого раздела	В качестве нормативных ссылок представлены стандарты ISO/IEC: ISO/IEC 17000, ISO/IEC 17034, ISO/IEC 17030.	
-----------------	--	---	--

**Комментарии.** Представляется некорректным использование в качестве ссылок стандарты на английском языке в документе на русском языке. Тем более, что русскоязычные версии указанных стандартов ISO/IEC имеются.

3.1	<b>capacity to perform an activity</b>	<b>наличие возможностей для выполнения работы</b>	<b>способность выполнять ту или иную деятельность</b>
-----	--	---	---

**Комментарии.** Некорректный смысловой перевод. Например, на верстаке лежит напильник (это возможность), но это не означает, что всякий человек имеет способность выполнять работу этим напильником. В переводах стандартов ISO термин **activity** переводится как деятельность (см., например, ГОСТ ISO/IEC 17000-2012, примечание к п. 3.1). Кроме того, в п. 3.7 термин activities переведен адекватно как «виды деятельности»

3.3	<b>accommodation of special needs</b> modification of assessment (3.8) methods or its administration made to account for the <b>effects of a disability</b> without altering the validity (3.79) of the assessment	<b>обеспечение специальных потребностей</b> модификация методов оценки (3.8) или их применения, сделанная для исключения <b>эффектов неспособности</b> , при сохранении существующей достоверности (3.79) данной оценки	<b>приспособление к особым потребностям</b> изменение методов оценки (3.8) или ее проведение с учетом <b>последствий инвалидности</b> без изменения достоверности (3.79) оценки
-----	---	--	--

**Комментарии.** Некорректно переведено основное смысловое выражение, связанное с последствиями инвалидности

3.3	<i>accreditation</i> third-party <b>attestation</b> (3.9) related to a conformity assessment body...	<i>аккредитация</i> <b>подтверждение</b> соответствия (3.9) третьей стороной, относящееся к органу по оценке соответствия....	<i>аккредитация</i> <b>аттестация</b> соответствия (3.9) третьей стороной, относящееся к органу по оценке соответствия....
-----	---	--	---

**Комментарии.** Орган по аккредитации выдает органу по оценке соответствия **аттестат аккредитации** (160-ФЗ), поэтому следует вещи называть своими именами. Термин «подтверждение» используется в стандарте ISO/IEC 17000-2020 только в определениях валидации и верификации. В этом стандарте, как и в предыдущей его версии ISO/IEC 17000 -2004, нет термина «подтверждение соответствия» — **confirmation of compliance**. Аналогично п. 3.16

3.4	<i>adverse impact of examinations</i> unanticipated examination (3.39) <b>results</b> for a specific group of persons	<i>неблагоприятные результаты экзаменов</i> непредвиденные <b>результаты</b> экзамена (3.39) для определенной группы лиц	<i>неблагоприятное воздействие экзаменов.</i> непредвиденные <b>результаты</b> экзамена (3.39) для определенной группы лиц
-----	--	---	---

**Комментарии.** Два разных английских термина **impact** и **results** переведены одинаково — как результаты. Получилось, что результат — это результат.

3.7	<i>approval of persons</i> ...other designated body recognizes persons to perform specific activities	<i>одобрение лиц</i> ...уполномоченный орган признает <b>полномочия</b> лиц для выполнения ими определенных видов деятельности	<i>одобрение лиц</i> ...другой назначенный орган признает лиц, выполняющих определенные виды деятельности
-----	--	---	--

**Комментарии.** В тексте оригинала нет слова, адекватного слову «полномочия» и не может быть, так как документ посвящен не полномочиям, а компетентности.

3.9	<i>attestation</i> issue of a statement, based on a decision following a <b>review</b> , that fulfilment of specified requirements has been demonstrated	<i>подтверждение соответствия</i> выдача заявления, основанного на принятом после <b>итоговой проверки</b> решении о том, что выполнение заданных требований доказано	<i>аттестация</i> выдача заявления, на основании решения, принятого после <b>анализа</b> того, что продемонстрировано выполнение заданных требований
-----	---	--	---

**Комментарии.** Перевод термина «review» (п. 5.1, ГОСТ ISO/IEC 17000–2012), как «итоговая проверка» противоречит содержанию действий в последней, третьей функции оценки соответствия (см. Приложение «А» ГОСТ ISO/IEC 17000–2012). В предыдущей функции определения используются виды действий по испытанию, инспекции (т.е. проверке) и аудиту. Получается, что во второй и третьей функции используется одно и то же действие — проверка. Использование термина «проверка» на завершающей стадии оценки соответствия означает повторение действий, которые были выполнены уже на предыдущей стадии. Поэтому, абсолютно логично на завершающей стадии оценки соответствия провести анализ предшествующей деятельности по определению, а затем выпустить заявление о соответствии (осуществить аттестацию). Комментарии по термину «подтверждение соответствия» даны выше (см. п 3.3)

3.10	<i>attribute</i> <b>inherent characteristic</b> of a person	<i>характерная черта</i> <b>характеристика, свойственная</b> отдельному лицу	<i>отличительная черта</i> <b>неотъемлемая характеристика</b> лица
------	--	---	---

**Комментарии.** Редакционное уточнение. Избегаем тавтологии: характерная черта-характеристика.

3.11	<i>bias</i> presence of any factors that can <b>unfairly</b> influence examination (3.39) items (3.53), examination scores or certification (3.16) results	<i>необъективность</i> (тенденциозность) наличие любых факторов, способных <b>нечестным образом</b> повлиять на вопросы (3.53) экзамена (3.39), <b>экзаменационные баллы</b> или результаты сертификации (3.16)	<i>предвзятость</i> наличие любых факторов, которые могут <b>несправедливо</b> повлиять на экзаменационные (3.39) вопросы (3.53), <b>экзаменационные баллы</b> или результаты сертификации (3.16)
------	---	--	--

**Комментарии.** Следует единообразно переводить английские термины во всех стандартах (см., например, ГОСТ Р ИСО/МЭК 17021-2015., ГОСТ Р ИСО/МЭК 17011-2020, ГОСТ Р ИСО/МЭК 17034-2017. Речь идет о термине *bias*. Аналогично примечание 1 к п 3.11. Кроме того, здесь речь идет не о балах (танцах после экзамена), а об экзаменационных оценках (баллах). Аналогично примечание к п. 3.48

3.11	<i>bias</i> presence of any factors that can <b>unfairly</b> influence examination (3.39) items (3.53), examination scores or certification (3.16) results	<b>необъективность</b> (тенденциозность) наличие любых факторов, способных <b>нечестным образом</b> повлиять на вопросы (3.53) экзамена (3.39), <b>экзаменационные баллы</b> или результаты сертификации (3.16)	<b>предвзятость</b> наличие любых факторов, которые могут <b>несправедливо</b> повлиять на экзаменационные (3.39) вопросы (3.53), <b>экзаменационные баллы</b> или результаты сертификации (3.16)
------	---	--	--

**Комментарии.** Следует единообразно переводить английские термины во всех стандартах (см., например, ГОСТ Р ИСО/МЭК 17021-2015., ГОСТ Р ИСО/МЭК 17011-2020, ГОСТ Р ИСО/МЭК 17034-2017. Речь идет о термине *bias*. Аналогично примечание 1 к п 3.11. Кроме того, здесь речь идет не о балах (танцах после экзамена), а об экзаменационных оценках (баллах). Аналогично примечание к п. 3.48

3.13	<b>category of persons</b> certificate holders (3.15) who perform the <b>same type of activities</b> or tasks	владельцы сертификата (3.15), которые выполняют <b>аналогичные действия</b> или задачи	<b>категория лиц</b> владельцы сертификатов (3.15), которые выполняют <b>один и тот же тип деятельности</b> или задач
------	--	--	--

**Комментарии.** 1. Пропущен перевод термина **category of persons**.

3. Ошибка перевода — маловероятно, что сварщик будет осуществлять действия, аналогичным действиям медсестры или сиделки (см. примечание к п 3.13). Аналогичный — это **similar**, а не **same**.

3.15	<i>certificate holder</i> person named as a subject of a valid certificate (3.14) or a valid training certificate (3.77.1)	<i>владелец сертификата</i> лицо, поименованное как субъект действующего сертификата (3.14) или действующего свидетельства об <b>образовании</b> (3.77.1)	<i>владелец сертификата</i> лицо, указанное в качестве субъекта действительного сертификата (3.14) или действительного сертификата об <b>обучении</b> (3.77.1)
------	---	--	---

**Комментарии.** Непонимание смысла термина. Профессиональное обучение — вид образования, который направлен на приобретение обучающимися знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения определенных видов деятельности. При обучении уровень базового образования не меняется.

3.16	<i>certification</i> third-party <b>attestation</b> (3.9) related to persons	<b>сертификация</b> <b>подтверждение соответствия</b> (3.9) третьей стороной, относящееся к лицам	<b>сертификация</b> <b>аттестация</b> (3.9) третьей стороной, относящееся к лицам
------	---	--	--

**Комментарии.** Комментарии даны выше, п.3.3. Ни в одном из словарей нет перевода термина **attestation** как «подтверждение соответствия».



3.19	certification process ... decision on certification (3.16), <b>recertification</b> (3.64) and use of certificates (3.14) and logos/marks (3.18)	процесс сертификации ... решение о сертификации (3.16), <b>повторной</b> сертификации (3.64) и использование сертификатов (3.14) и логотипов/знаков (3.18)	процесс сертификации ... решение о сертификации (3.16), <b>ресертификации</b> (3.64) и использование сертификатов (3.14) и логотипов/знаков (3.18)
------	--	---	---

**Комментарии.** Непонимание процесса сертификации. Термин «повторная сертификация» означает, что сертификация может пройти только 2 раза. Термин «ресертификация» означает возможность многократного одобрения компетентности лица (например, каждые 3-5 лет).

3.24	<i>code of practice standard of practice</i> rules, requirements, <b>responsibilities</b> or conditions that	<i>кодекс практик общепринятая практика</i> правила, требования, <b>обязанности</b> или условия...	<i>кодекс практик общепринятая практика</i> правила, требования, <b>ответственности</b> или условия...
------	---	---	---

**Комментарии.** В стандартах по оценке соответствия термин **responsibility** переводится как «ответственность». Обязанность — это **duty**. Обязанности являются предметом должностной инструкции, а не кодекса поведения.

3.27	<i>continuing professional development</i> continuing education <b>activities</b> undertaken by a person after initial <b>education or training</b> (3.77)...	постоянное повышение квалификации <b>действия</b> , предпринимаемые отдельным лицом после получения основного образования <b>по специальности</b> или <b>профессиональной подготовки</b> (3.77)...	<i>непрерывное профессиональное развитие</i> <i>непрерывное образование</i> <b>виды деятельности</b> , осуществляемая лицом после <b>первоначального образования или обучения</b> (3.77)...
------	---	---	---

**Комментарии.** Некорректный перевод. Пропущен перевод важного смыслового выражения **continuing education** — «непрерывное образование». Действие — это результат проявления деятельности. Действие является составляющей любой деятельности. Действие — это **action**, а не **activity**. Термин **training** — это обучение, а не «профессиональная подготовка» (см. также п. 3.15). В английском тексте нет слова, адекватного слову «специальность».

3.30	<i>criterion-referenced pass mark</i> <b>criterion-referenced cut score</b> <i>objective-based cut score</i> cut score (3.60) established by evaluating characteristics of the examination (3.39), rather than by evaluating performance of the candidates (3.13) in the examination	<i>критериально-ориентированный проходной балл</i> <i>проходной балл на основе объективных критериев</i> <b>проходной балл</b> (3.60), устанавливаемый посредством оценивания характеристик самого экзамена (3.39), а не результатов кандидатов (3.13), участвующих в сдаче экзамена	<i>критерий, на который ссылаются при проходном балле</i> <b>критерий, на который ссылаются при критическом балле</b> <i>критический балл на основе объективных критериев</i> <b>критический балл</b> (3.60), устанавливаемый посредством оценивания характеристик самого экзамена (3.39), а не результатов кандидатов (3.13), участвующих в сдаче экзамена
------	--	--	--

**Комментарии.** Не переведен один из трех вариантов названия термина: **criterion-referenced cut score** — «критерий, на который ссылаются при критическом балле». Предложены другие варианты перевода определений терминов.

3.33	<b>diagnostic score report</b> score report (3.71) that contains detailed examination (3.39) performance information, such as strengths and weaknesses	<b>экзаменационный табель успеваемости</b> документ с указанием набранных баллов (3.71), содержащий подробные сведения о результатах экзамена (3.39), как например, сильные и слабые стороны (достоинства и недостатки)	<b>Диагностический отчет об оценке</b> документ с указанием набранных баллов (3.71), содержащий подробные сведения о результатах экзамена (3.39), как например, сильные и слабые стороны (достоинства и недостатки)
------	---	--	--

**Комментарии.** Сертификация лиц — это не средняя образовательная школа. Поэтому термин «**табель успеваемости**» **совершенно неуместен.**

3.36	<b>eligibility</b> fulfilment of prerequisites by applicants	<b>приемлемость</b> выполнение <b>необходимых</b> предварительных условий ( <b>требований</b> ) заявителями	<b>приемлемость</b> выполнение заявителями предварительных условий
------	---	--	---

**Комментарии.** В определении есть слова (**необходимых, требований**), которых нет в тексте оригинала

3.37	<b>equating of examinations</b> process of determining comparable scores on different examination forms (3.43)	<b>подсчет результатов экзаменов</b> <b>equivalence of certification results</b> процесс вычисления сопоставимых между собой баллов, проводимый на различных формах (бланках) для проведения экзамена (3.43)	<b>приравнивание экзаменов</b> процесс определения сопоставимых баллов по различным экзаменационным формам (3.43)
------	---	--	--

**Комментарии.** Ошибка перевода. Выражение **equivalence of certification results** относится к п. 3.38, а не к пункту 3.37

3.39	examination test mechanism that is part of an assessment (3.8) which <b>measures a candidate's (3.13) competence (3.35)</b> by one or more means, such as written, oral, practical and observational, as defined in the certification <b>scheme (3.31)</b>	Экзамен тест механизм, являющийся частью оценки (3.8), который измеряет <b>степень компетентности (3.35)</b> кандидата (3.13) ... <b>согласно требованиям схемы</b> сертификации (3.31)	Экзамен тест механизм, являющийся частью оценки (3.8), который <b>измеряет компетентность (3.35)</b> кандидата (3.13)... (3.31) как <b>определено в схеме</b> сертификации (3.31)
------	--	---	---

**Комментарии.** В тексте оригинала нет слов, адекватных словам «степень» и «требования». В переводе не следует писать слова, которых нет в оригинале.

3.39.1	<i>computer-based examination</i> <i>computer-based test</i> <i>CBT</i> <b>examination (3.39) delivered through the use of a computer</b>	<i>экзамен на компьютере</i> <i>тест на компьютере</i> <b>экзамен (3.39), сдача которого осуществляется с использованием компьютера</b>	<i>компьютерный экзамен компьютерный тест</i> <b>экзамен, проводимый с использованием компьютера</b>
--------	--	---	---

**Комментарии.** Уточнение перевода.

3.36	<i>criterion-referenced examination</i> examination (3.39) that compares the performance of examinees to an established standard of competence (3.35)	<i>критериально-ориентированный экзамен экзамен (3.39), в ходе которого полученные результаты</i> экзаменуемых лиц сравниваются с установленным стандартным <b>уровнем</b> компетентности (3.35)	<i>критериально-ориентированный экзамен</i> экзамен (3.39), который сравнивает результаты испытуемых с установленным стандартом компетентности (3.35)
------	--	--	--

**Комментарии.** Очень много слов в переводе, которых нет в тексте оригинала. Термин **competence** не переводится как «уровень компетентности». Для этого имеется выражение **competence level**, которого нет в тексте оригинала. Аналогично в п. 3.43, 3.54, 3.55. В п. 3.51, п. 3.58 термин **competence** переведен адекватно только как «компетентность».

3.39.3	<i>norm-referenced examination</i> examination (3.39) that compares the performance of an examinee to the performance of other examinees in the same examination	<i>нормативно-ориентированный экзамен</i> экзамен (3.39), в ходе которого полученные результаты экзаменуемого лица сравниваются с результатами других лиц, участвующих в сдаче данного экзамена	<i>нормативно-ориентированный экзамен</i> экзамен (3.39), который сравнивает результаты испытуемого с результатами других испытуемых на том же экзамене
--------	---	--	--

**Комментарии.** Предлагаемый перевод ближе к тексту оригинала.

3.39.4	<i>standardized examination</i> examination (3.39) in which specific procedures are consistently followed	<i>стандартизированный экзамен</i> экзамен (3.39), проводящийся со строгим соблюдением процедур, специально установленных для данной цели.	<i>стандартизированный экзамен</i> экзамен (3.39), в ходе которого последовательно выполняются конкретные процедуры.
--------	--	---	---

**Комментарии.** В переводе много слов («строгим» «данной цели», «соблюдением») которых нет в оригинале.

3.40	<i>examination adaptation</i> process of modifying an examination (3.39) for use in other languages or cultures, based on linguistic, cultural and practice pattern differences	<i>адаптация экзамена</i> процесс, связанный с модификацией экзамена (3.39) таким образом, чтобы обеспечить его проведение на другом языке или в другой культурной среде, где имеются лингвистические, культурные или другие отличия, связанные со сложившимися практиками	<i>адаптация экзамена</i> процесс модификации экзамена (3.39) для использования на других языках или культурах, основанный на языковых, культурных различиях и особенностях практики
------	--	---	---

**Комментарии.** Слишком много лишних слов, которые на 30 % увеличивают определение понятия.

3.41	<i>examination administration</i> process of delivering examinations (3.39) to examinees	<i>организация экзамена</i> <b>процесс, позволяющий обеспечить сдачу экзаменов</b> (3.39) экзаменуемыми лицами	<i>Административное управление экзаменом</i> <b>процесс сдачи</b> экзаменов (3.39) экзаменующимися
------	---	---	---

**Комментарии.** Перевод содержит двойной смысл. Можно подумать, что процесс должен обеспечить, чтобы все экзаменуемые лица сдали экзамен. Реально, почти всегда будут лица, не сдавшие экзамен.

3.43	<i>examination form</i> <b>alternate sets of examination...</b>	<i>формы для проведения экзамена</i> <b>поочередные серии вопросов экзамена...</b>	<i>форма экзамена</i> <b>альтернативные наборы экзаменационных вопросов...</b>
------	--	---	---

**Комментарии.** Непонятен смысл выражения «поочередные серии вопросов экзамена», когда оцениваются одни и те же компетентности в рамках одной и той же организации или органа.

3.44	<i>examination modification</i> <b>...effects of a disability</b> without altering the validity (3.79) of the examination	<i>модификация экзамена</i> модификация экзамена <b>...эффектов неспособности</b> , при сохранении существующей достоверности (3.79) данного экзамена	<i>модификация экзамена</i> модификация экзамена <b>...последствий инвалидности</b> без изменения достоверности (3.79) экзамена
------	--	--	--

**Комментарии.** Уточнение перевода. Считаем, что выражение «эффект неспособности» является мало приемлемым.

3.44	<i>examiner reliability</i> <i>inter-rater reliability</i> <i>inter-rater agreement</i> consistency with which different examiners (3.46) assign scores to the <b>same observed performance</b> of a candidate (3.13) or <b>product produced</b> by the candidate	<i>надежность экзаменаторов</i> <i>взаимная достоверность</i> <i>надежность рейтинговых оценок</i> согласованность, с которой различные экзаменаторы (3.46) оценивают <b>одинаковую работу, демонстрируемую кандидатом</b> (3.13), или <b>результаты его</b> действий	<i>надежность экзаменаторов</i> <i>взаимная достоверность</i> <i>надежность рейтинговых оценок</i> согласованность, с которой разные экзаменаторы (3.46) присваивают баллы <b>одной и той же наблюдаемой деятельности</b> кандидата (3.13) или <b>продукту, изготовленному</b> кандидатом
------	--	--	--

**Комментарии.** Пропущены переводы ключевых выражений, что существенно меняет смысловое содержание: **same observed performance** — **одной и той же наблюдаемой деятельностью; product produced by the candidate** — продукту, изготовленному кандидатом. Например, у санитарки не будет продукции — надо оценить её деятельность, а у сварщика результат будет в виде сваренного изделия, качество которого надо проверить и оценить.

3.48	<b>fairness</b>	<b>справедливость</b>	<b>честность</b>
------	-----------------	-----------------------	------------------

**Комментарии.** Комментарии даны в п. 3.11 и 3.49

3.49 Прим.3	Other terms that are useful in conveying the element of impartiality are: independence, freedom from conflict of interests, <b>freedom from bias</b> (3.11), lack of prejudice, neutrality, fairness (3.48), open-mindedness, even-handedness, detachment, and balance	Другими терминами, полезными для обозначения элемента беспристрастности, являются: независимость, отсутствие конфликта интересов, <b>необъективности</b> (3.11), отсутствие предубеждений, нейтральность, <b>справедливость</b> (3.48), <b>непредвзятость, уравновешенность, независимость и сбалансированность</b>	Другие термины, позволяющие определить значение беспристрастности, включают независимость, отсутствие конфликта интересов. отсутствие <b>предвзятости</b> (3.11), отсутствие предубеждений, нейтральность, <b>честность</b> (3.48), <b>открытость, справедливость, отчужденность, уравновешенность</b>
----------------	--	---	--

**Комментарии.** Мы уже писали выше (см. п 3.11), что следует единообразно переводить английские термины во всех стандартах (см., например, ГОСТ Р ИСО/МЭК 17031-2015., ГОСТ Р ИСО/МЭК 17011-2020. Обращаем внимание, что в переводе два термина **independence** и **detachment** переведены одинаково как «независимость». Это недопустимая ошибка для одной фразы.

3.51	<b>invigilator</b> person authorized by the certification body (3.17) who <b>administers</b> or supervises an examination (3.39), but does not evaluate the competence (3.35) of the candidate (3.13)	<b>надзиратель</b> лицо, уполномоченное органом по сертификации (3.17), которое <b>руководит</b> или контролирует проведение экзамена (3.39), но не оценивает компетентность (3.35) кандидата (3.13)	<b>Наблюдатель (за экзаменуемыми)</b> лицо, уполномоченное органом по сертификации (3.17), которое <b>проводит</b> или контролирует экзамен (3.39), но не оценивает компетентность (3.35) кандидата (3.13)
------	--	---	---

**Комментарии.** Уточнение перевода

3.53	<b>item</b> question or <b>specimen</b> that	<b>вопрос (задание)</b> вопрос или <b>задание</b> для вы-	<b>элемент</b> вопрос или <b>образец</b> , кото-
------	---	--	---

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: 7447273@bk.ru**

# SuperJob: средние рыночные зарплатные предложения работодателей за полгода выросли: в HR-сфере на 7,2%

**4** из 10 российских компаний проиндексировали зарплаты сотрудников в течение последних 6 месяцев. В опросе сервиса по поиску высокооплачиваемой работы SuperJob приняли участие представители 1000 компаний и 1600 трудоустроенных экономически активных россиян из всех округов страны.

44% компаний повышали или индексировали заработную плату сотрудников менее чем полгода назад. Каждая четвертая компания в последний раз пересматривала зарплаты сотрудников от полугода до года назад (25%), 13% работодателей последний раз производили повышение зарплат 1—2 года назад, 7% компаний — более чем два года назад.

О размере прибавки к зарплате мы спросили у трудоустроенных россиян, которые эту прибавку получили в течение последних 6 месяцев. В среднем заработок вырос на 10%, а вот справедливым размером прибавки, по мнению сотрудников, были бы 25%.

Официальная статистика сообщает, что в июне 2022 года по сравнению с декабрем 2021 года индекс потребительских цен вырос на 11,4%. По данным SuperJob, средние рыночные зарплатные предложения работодателей за полгода (июнь к декабрю) выросли:

- в IT — на 10,3%;
- в строительстве — на 8,7%;
- в HR-сфере — на 7,2%;
- в банковской отрасли — на 6,6%;
- в маркетинге, рекламе и PR — на 5,3%.

Аналогичные вопросы об индексации SuperJob задавал работодателям и работникам и в январе этого года: зарплаты тогда тоже повышали в среднем на 10%, мечтали же россияне о 30%-ной прибавке.

**Место проведения опроса:** Россия, все округа

**Населенных пунктов:** 258

**Время проведения:** 4—27 июля 2022 года

**Исследуемая совокупность:** менеджеры по персоналу и другие представители кадровых служб предприятий и организаций, ответственные за подбор персонала

**Размер выборки:** 1000 респондентов

**Вопрос: «Когда в вашей компании в последний раз производили повышение или индексацию зарплат сотрудников?»**

Менее чем полгода назад — 44%

Полгода—год назад — 25%

Год—два назад — 13%

Более чем два года назад — 7%

Не помню/затрудняюсь ответить — 11%

**Место проведения опроса:** Россия, все округа

**Населенных пунктов:** 376

**Время проведения:** 4—27 июля 2022 года

**Исследуемая совокупность:** экономически активное население России старше

18 лет, получившее прибавку к зарплате в течение последнего полугодия

**Размер выборки:** 1600 респондентов

**Вопрос: «На сколько процентов повысилась ваша заработная плата во время индексации/повышения в течение последнего полугодия?»**

Менее 5% — 34%

5—10% — 38%

11—25% — 20%

26—50% — 2%

Более 50% — 1%

Затрудняюсь ответить — 6%

Средний размер повышения зарплаты в течение последнего полугодия — 10%.

**Вопрос: «Как вы считаете, каков должен был быть справедливый размер прибавки к вашей заработной плате?»**

Менее 5% — 9%

5—10% — 17%

11—25% — 32%

26—50% — 22%

Более 50% — 14%

Затрудняюсь ответить — 6%

Средний размер прибавки к заработной плате, который россияне считают справедливым, — 25%.

# Исследование «Управления пониманием»: что изменилось в работе PR-специалистов за последние полгода

*Исследование коммуникационного агентства «Управление пониманием» «Российский корпоративный PR в условиях постоянно меняющейся внешней среды» проводилось совместно с HR4PR Executive Search. Цель исследования – анализ подхода PR-специалистов к выстраиванию внешних коммуникаций в последние полгода. В рамках исследования респондентам были заданы 13 вопросов о произошедших и планируемых изменениях в коммуникационных практиках компаний.*



## Основные результаты

### Компании адаптировались и смотрят вперед

Если по результатам опроса в марте 2022 года компании в основном разрабатывали стратегии и планы реагирования на кризис, то сегодня они смотрят в будущее – до 14% выросла доля компаний, которые начали развивать новые направления деятельности, и это наиболее популярный ответ респондентов.

Вместе с изменением стратегических приоритетов в развитии компаний меняются PR-задачи. Новые стратегические партнерства и освоение новых каналов коммуникаций как главные возможности для роста в PR называют 22% респондентов. Рост значимости PR в целом отмечают 17% опрошенных компаний.

### Кризисная ситуация чувствуется меньше

Компании приспосабливаются к изменившимся внешним условиям. Внесение срочных изменений в PR-стратегию актуально сегодня только для 9% компаний. До 7% уменьшилось количество компаний, где фиксируется ухудшение эмоционального фона сотрудников. В два раза – до 5% – уменьшилось количество компаний, у которых падали продажи и происходил отток клиентов.

Как следствие, более чем в два раза – до 15% – сократилось количество компаний, где активированы планы антикризисного PR. Мы отмечаем снижение количества респондентов, в чьей работе наиболее важными изменениями называют сокращение

и перераспределение бюджетов, – 27%, заморозка и отказ от проектов – 15%, сокращение количества подрядчиков – 6%.

По мере снижения важности антикризисных PR-мер до 8% уменьшилось количество компаний, которые могли бы привлечь внешних консультантов для их реализации.

### Запрос на новые каналы коммуникаций

Наибольшие возможности для развития PR-активностей компании видят в разработке новых каналов коммуникаций – 19% ответивших.

Результаты опроса подтверждают тенденцию, наметившуюся еще в марте 2022 года: «Телеграм» – это лидирующий и наиболее важный канал коммуникаций для российского PR. При этом 52% компаний ответили, что они начали впервые использовать «Телеграм» в последние полгода, а еще 13% планируют начать пользоваться «Телеграмом» в будущем.

Среди наиболее популярных сегодня способов коммуникации PR-специалисты также называют собственные каналы коммуникаций, такие как сайт компании и электронные рассылки. Интернет-СМИ вытеснили из пяти ключевых каналов коммуникаций традиционные печатные СМИ. Место зарубежных социальных сетей в перечне наиболее популярных каналов коммуникаций заняла отечественная социальная сеть «ВКонтакте».

Из новых каналов коммуникаций, которыми планируют начать пользоваться компании, выделяются «Дзен», RuTube, а также прямая коммуникация с клиентами, в том

числе через организацию мероприятий и e-mail-рассылки.

Исследование проводилось в июле-августе 2022 года коммуникационным агентством «Управление пониманием» в партнерстве с HR4PR Executive Search. Форма проведения исследования – телефонное интервью или ответы респондентов на вопросы интернет-анкеты. В рамках исследования были опрошены руководители и сотрудники PR-департаментов в российских компаниях и организациях, которые

представляют 20 ключевых отраслей. Среди респондентов, которые дали согласие на упоминание их как участников опроса, – PESCO Energy & Resources, Renaissance Capital, «Россотрудничество», «Ростелеком», «Детский мир», «Люксор», АСТ, Askona, Center2M, Uniweb, «Правовая команда» и др. Из опрошенных компаний 15% являются клиентами коммуникационного агентства «Управление пониманием».

Ссылка на исследование: <https://управлениепониманием.рф/pr-professionals>

«Управление пониманием» – консалтинговая компания, которая специализируется на четырех основных направлениях: консалтинг в сфере коммуникаций, исследования и аналитика, тренинги (в том числе РСМ – Process Communication Model), а также внутренние коммуникации: работа с командами и настройками сотрудников в период изменений. Основателями компании являются Ася Померанец и Анастасия Таратина. Миссия компании – повышать уровень доверия, помогая клиентам лучше понимать самих себя и становиться понятнее для других.

Официальный сайт – <https://управлениепониманием.рф/>

«Управление пониманием» в «Телеграме» и «ВКонтакте»

Консалтинговое агентство HR4PR Executive Search специализируется на проектах по поиску руководителей в области стратегических коммуникаций и маркетинга. Ее основатель Ольга Дементьева 20 лет в профессии, подбирает PR- и маркетинг-директоров для крупнейших российских и международных компаний, таких как: Rambler, «Ингосстрах», Аэропорт Домодедово, VK (MRG), «Тинькофф-Банк», JTI, Breitling, THK-BP, TUI, «Мегафон», Оргкомитет Олимпиады в Сочи – 2014, Оргкомитет Кубка мира по футболу – 2018, Avon, BP, Miele, RedBull и другие.

Официальный сайт – <http://www.hr4pr.ru/>

# ЭФФЕКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

## НАСТРОЙ СВОЙ МОЗГ НА СЧАСТЬЕ И ПРОДУКТИВНОСТЬ

*Эстанислао Бахрах*



### Глава 2

#### Мозг и разум

#### Кажется, я видел симпатичного леопарда

Сто тысяч лет назад, когда мозг только сформировался, мы жили в невероятно враждебном мире. Нужно было охотиться. Из-за сложных природных условий и бродящих вокруг зверей мы постоянно были на чеку: подстерегали добычу и в то же время следили, чтобы не появился хищник. Тогда страшным врагом был леопард.

Как мы уже знаем, человеческий мозг эволюционировал, чтобы сохранять энергию на случай угрозы жизни. Женщины обычно ухаживали за детьми, собирали фрукты или семена и охотились на мелких грызунов, однако им тоже приходилось заботиться о безопасности. Мужчины и женщины, лишённые этого запаса энергии, не могли убежать или защититься от внезапной угрозы, и, скорее всего, их съедали. Шансов оставить потомство у них было немного.

Попробуйте выполнить следующее упражнение: закройте глаза на полминуты и представьте закат, а затем опишите его. Наверняка вы вообразили себе знакомую картину, увиденную на море, в горах или за городом. Это еще один пример того, что мозг не хочет тратить силы на что-то уже известное. Если он получает команду решить задачу, то, экономя усилия, ищет на освещенных улицах — среди знакомой информации. Мы много раз видели заходящее солнце, и мозг выбирает картину из воспоминаний. Он не станет «зажигать» другие нейроны и воображать другой закат.

и не подготовиться к самому важному путешествию — жизни?

Мы и наш мозг Мозг, без сомнения, самая сложная система во вселенной. Благодаря невероятному техническому прогрессу в области его изучения нейронаука для двадцать первого века станет тем же, чем была микробиология для двадцатого, химия — для девятнадцатого и физика — для восемнадцатого. Но, хотя за последнее десятилетие мы узнали о мозге больше, чем за всю историю человечества, многое еще предстоит понять. Чем обусловлены инди-

## МЫ — ЛЮДИ, ПОТОМУ ЧТО УМЕЕМ ФАНТАЗИРОВАТЬ

Быть творческим не так просто, требуются определенные усилия. Необходимо искать связи там, где их на первый взгляд нет, продвигаться по улицам с погашенными или еле мерцающими фонарями-нейронами. Такое путешествие мы совершаем в этой книге.

Больше узнавая о мозге, о его эволюции, об ограничениях и о функциях, мы лучше понимаем себя. Великие открытия человечества, как правило, объясняют случайностью, но, как говорил французский химик Луи Пастер, «счастливый случай благоприятствует подготовленному разуму».

Вожденное творческое озарение может произойти у любого, но при правильной подготовке вероятность выше.

Около 60% решений проблем мы не можем логически объяснить. Доскональная проверка состояния машины перед отпуском гарантирует более безопасное путешествие. Почему бы не ознакомиться с мозгом — нашим самым ценным ресурсом

видуальность, таланты, личность? Любые действия, мечты и поступки берут свое начало в мозге, который призван решать проблемы, связанные с выживанием в постоянно меняющемся мире. И это не более чем часть стратегии вида по передаче генов следующему поколению.

Противостоять неблагоприятным условиям и оказаться среди немногих видов, которым посчастливилось уцелеть, можно было двумя способами: стать сильнее или умнее остальных. Иными словами, нарастить мышцы на скелет или добавить нейроны в мозг. Мы пошли по второму пути. И эти нейроны, скопившиеся в префронтальной коре — части мозга, которая сформировалась позднее всего, — отделили нас от братьев-горилл.

Исследователь Джуди Делоч определила исключительно человеческую способность мыслить символами как умение присваивать предметам свойства и значения, которых изначально у них нет. Иначе она называла эту способность «репрезентатив-

ным озарением». Другими словами, мы можем изобрести нечто новое, до сих пор не существовавшее.

Когда мы с дочерью притворяемся, что сухие ветки под деревьями — это севшие на землю самолеты, мы как никогда человечны. Благодаря умению сочетать символы у нас есть язык, письмо, искусство, математика. Точки и каракули, соединяясь, становятся музыкой или поэзией, круги и квадраты — картинами кубистов. Впрочем, способность находить и мысленно представлять связь между означающим и означаемым не дается от рождения. На то, чтобы развить ее в полной мере, мы тратим почти три года жизни. Так что до достижения этого возраста мы мало чем отличаемся от обезьян. Например, девочка двух с половиной лет играет с кукольным домиком и кладет пластмассовую собачку под миниатюрную кровать. Ей говорят: в соседней комнате точно так же спряталась собака. Двухлетний ребенок не поймет, где искать собаку, в то время как трехлетний сразу побежит заглядывать под кровать. Благодаря символическому языку мы можем усвоить огромное количество информации и знаний без необходимости каждый раз проверять все на собственном опыте, что иногда бывает нелегко.

Если я упаду в болото, смогу выбраться и поставлю перед ним табличку с надписью «Осторожно — болото!» или с рисунком болота, из которого высовывается рука, то другие не попадут в эту ловушку. Логично, что, единожды заполучив такой инструмент, как мозг, мы его сохранили.

В конечном счете мы выжили, потому что умнее других живых существ, и человечность по большей части обусловлена способностью фантазировать. Уже нет сомнений относительно нашего творческого потенциала, однако, как и любое обучение,

его развитие займет время. Осмысленное и терпеливое выполнение упражнений из этой книги поможет вам создать больше нейронных связей, что, в свою очередь, приведет к возникновению новых и нестандартных идей.

## Эволюция мозга

Изучи инструмент. Потом упражняйся, упражняйся, упражняйся. И наконец, когда ты поднимешься на сцену, выбрось все из головы и играй джаз!

## Чарли Паркер

Первые млекопитающие, общие предки всех других млекопитающих, жили около 180–200 миллионов лет назад. Тридцать миллионов лет спустя появились первые птицы. Но проблемы оставались те же, что и у рептилий и рыб: сложная для выживания среда и голодные хищники. Впрочем, мозг млекопитающих и птиц был больше относительно размера тела.

Важное отличие в том, что ни рептилии, ни рыбы не ухаживают за своим потомством, некоторые даже его поедают, и в основном ведут одиночный образ жизни. Млекопитающие и птицы, наоборот, воспитывают своих детенышей и в большинстве случаев заводят пару, некоторые — на всю жизнь.

Выбор партнера, распределение пищи и уход за детенышами требуют более сложного нейронного процесса, выражаясь языком нейробиологии, то есть белка или попугай более развиты с точки зрения науки, чем ящерица или лосось. Они лучше планируют, общаются, сотрудничают и договариваются. Эти способности необходимы и людям, ставшим родителями. Следующим шагом в

эволюции мозга стало появление 80 миллионов лет назад приматов. Обезьяны очень общительны и проводят до четырех часов в день, перебирая шерсть друг другу. Чем большего успеха они добиваются в обществе, тем больше потомства оставляют, а чем сложнее социальные отношения, тем сложнее и структура мозга.

На сегодня наиболее точный критерий в определении периода, когда мы стали людьми, — создание орудий. Отправившись в путешествие к истокам, мы выясним, что 2,6 миллиона лет назад наши предки царапали камни и разбивали их.

## В РЕЗУЛЬТАТЕ ЭВОЛЮЦИИ МЫ СТАЛИ НЕ СИЛЬНЕЕ, А УМНЕЕ! И ПРОИЗОШЛО ЭТО БЛАГОДАРЯ ИЗМЕНЕНИЯМ В МОЗГЕ

Мы изготавливали каменные топоры размером с ладонь. С тех пор наш мозг увеличился в три раза. Через миллион лет после этого мы использовали все те же каменные топоры, только начали заострять их, ударяя о другие камни. Знаменитый *Homo sapiens sapiens* формировался как вид 300 000–250 000 лет назад. В этот период развивалась префронтальная кора головного мозга. Затем произошло нечто необыкновенное: 40 тысяч лет назад мы начали разрисовывать камни, делать скульптуры и изготавливать украшения. Почему произошла такая резкая перемена? Большинство ученых видят причину в изменении климата, сказавшемся на выживании видов. Племя наших первых предков из Восточной Африки насчитывало около двух тысяч человек. Сто тысяч лет спустя нас уже 7 миллиардов.

Такой рост популяции объясняется в теории тем, что мы не боролись с неблагоприятными климатическими условиями, а

приспосабливались к ним. Нам не нужна была постоянная среда обитания, одно-два места, как у других видов. Вместо этого мы заселили всю землю. Те, кто не мог решить проблемы среды обитания или быстро учиться на ошибках, жили недостаточно долго для того, чтобы передать свои гены потомству, как и те, кто не помогал другим членам клана.

Через сто тысяч поколений, с тех пор как мы изобрели каменный топор, в нас укрепились гены, развивающие способности к общению и сотрудничеству. Сегодня результат эволюции проявляется в альтруиз-

ме, великодушии, заботе о репутации, праве, правосудии, морали и религии. Все это стало возможным благодаря двум важным особенностям мозга: с одной стороны, базе данных, в которой мы храним знания, как на жестком диске, а с другой — способности спонтанно использовать эту информацию.

Подростком я брал уроки саксофона. Вскоре мне захотелось создавать музыку и импровизировать в стиле босановы<sup>1</sup>, как Стэн Гетц<sup>2</sup>. Я и не думал, что для этого нужно было не только ознакомиться с теорией музыки, выучить гаммы и ноты, но и развить глубокое понимание этого музыкального стиля. Я должен был заполнить мой жесткий диск данными и только потом импрови-

1 Босанова (порт. bossa nova) — стиль популярной бразильской музыки, представляющий собой синтез местного фольклора (байау, самба) и некоторых элементов джаза.

2 Стэн Гетц (1927–1991) — американский джазовый музыкант (теноровый саксофон).

зировать — использовать свой творческий потенциал. Джазовые музыканты годами разучивают правила только для того, чтобы их нарушить. Именно эта способность импровизировать на основе знаний помогала выживать в изменчивых условиях. Сегодня, как никогда, мы должны использовать эти исконно человеческие умения, чтобы преуспеть в обществе, на работе, в обучении и в результате наслаждаться более полной жизнью.

### Не используем — утрачиваем

Вероятно, вы, как и многие другие без особых проблем со здоровьем, сможете пробежать 42 километра марафона. К этому необходимо готовиться: тренироваться, изменить диету и поддерживать дисциплину. То же самое происходит с творческой «мышцей», которая есть у всех, — если ее не тренировать, она не будет развиваться.

С момента поступления в школу мир для нас становится логичнее и рациональнее. Творческая мышца уже не нужна, как в детстве, и мы утрачиваем творческие способности. Если не использовать творческий потенциал, он снижается. Нейронаука показала, что сами способности к творчеству при этом не пропадают и их можно развивать в любом возрасте. Общеизвестно, что в процессе творчества наибольшую активность проявляет правое полушарие. Нейронные сети этой области, участвующие в творческом процессе, можно натренировать, если заниматься каждый день.

Левое полушарие мозга работает последовательно и обрабатывает информацию линейно, кроме того, отвечает за способность писать, анализировать, обособлять, разделять на категории, использовать логику, здравый смысл, вербальную память

и символы, понимать математику. Правое полушарие может обрабатывать множество запросов одновременно, отвечает за всестороннее восприятие и помогает проводить параллели.

Здесь работает интуиция и появляются озарения. Благодаря навыкам обобщения, визуализации, распознавания моделей и установления связи предметов с настоящим правое полушарие отвечает за ощущения. Например, вспомнить имя человека — это обязанность левого полушария, а представить его лицо — правого. Прочсть книгу о том, как играть в теннис, — работа левого полушария, но почувствовать, как мяч должен удариться о ракетку, — правого.

### ТЕХНИКА: ОБА ПОЛУШАРИЯ МОЗГА

Запишите на листе бумаги все идеи для решения творческой задачи, которые кажутся вам наиболее привлекательными, экстремальными, сексуальными, невозможными.

На другом листе запишите все практические, логичные, реалистичные идеи. Сравните два списка и попробуйте придумать новые идеи на их основе.

Упражнения для тренировки правого полушария Прочтите произведение в жанре научной фантастики или фэнтези. Когда мы читаем историю, требующую работы с новыми значениями и использования воображения, мы тренируем правое полушарие. Чтение историй, рассказов и романов развивает интеллектуальные способности, необходимые для того, чтобы думать поругому, более творчески. Читателю приходится исследовать разные смыслы в поисках недословной интерпретации прочитанного. Тишина. Занимаясь деятельностью, при ко-

торой не нужно разговаривать, мы значительно подавляем активность левого полушария. Тем самым мы снижаем активность доминантных моделей мышления в нейронных сетях, как бы уменьшая громкость нашего сознания.

Любая деятельность или игра, тренирующая воображение. Головоломки, настольные игры, кроссворды, театральные, музыкальные или танцевальные импровизации и многие другие занятия не только тренируют нашу способность производить разные идеи, но и позволяют увидеть развлекательную сторону творческого процесса. Мы намного чаще демонстрируем творческий подход и чувствуем себя первооткрывателями в детстве.

Что может быть лучше для развития творческих способностей, чем снова почувствовать себя детьми?

Принятие двусмысленности. Это невероятно важно для работы с разными смыслами. Одно из любимых занятий правого полушария. Двусмысленность открывает море возможностей.

Если вы застряли на особо сложной проблеме, профессор Джон Куниос советует завести будильник на несколько минут раньше обычного, чтобы подумать над решением в кровати, еще не совсем проснувшись. Именно в это время нас посещают лучшие идеи. И не забудьте потом записать их.

## Нервная клетка

Влюбленность; прогулка на велосипеде; наслаждение пейзажем; зубная боль, мешающая спать; неожиданная идея, показавшаяся гениальной, — все это начинается с нейрона.

Как и любой другой орган, мозг состоит из разных тканей, которые в свою очередь складываются из более мелких частиц — клеток. Любой живой организм строится из клеток.

Если жизнь — спектакль, то клетки — рабочие за кулисами, без которых представление невозможно. Обычную клетку можно представить в виде яичницы-глазуньи, в которой белок — это цитоплазма, а желток — ядро. Клетка как целый город, только размером с микрон (в миллион раз меньше метра), в котором есть всё: транспорт, больницы, стройки, коммуникации, уборка и гигиена, образование и т. д. В ядре содержится знаменитая ДНК, анализа которой так страшатся сегодня преступники.

ДНК состоит из генов, блоков биологических инструкций, определяющих многие наши характеристики, такие как цвет глаз или степень подверженности стрессам. В ядре каждой клетки содержится примерно три метра цепочки ДНК! Это невероятно: представьте 100 километров сетевого провода внутри клубники. Строение клеток тела различается в зависимости от того, где они находятся и для чего предназначены.

Нервные клетки также непохожи по форме и размеру и выполняют разные функции. Самые известные и самые важные для нашей темы — нейроны. Если наступить на яичницу и она разбрызгается, мы получим рисунок, похожий на форму нейрона, что-то вроде звезды с бесчисленными лучами. Если поставить палец в конец лучей и протянуть их дальше, у нас получится многозубчатая фигура. Это и есть нейрон. В целом он состоит из клеточного тела (то, что осталось от белка и желтка), аксона и дендритов (соответственно длинный отросток и лучи звезды). По аксону нервный импульс передается другому нейрону или мышеч-



ной ткани. С помощью дендритов нейроны обмениваются информацией. Вся совокупность клеточных тел нейронов называется серым веществом, а совокупность аксонов и других клеток, глиальных, — белым веществом.

Глиальные клетки — вспомогательные. Они призваны защищать аксоны и перерабатывать биологически активные химические вещества, посредством которых нервный импульс передается от нейрона к нейрону или к мышечной ткани, — нейротрансмиттеры. Самые известные из них: глутаминовая кислота (возбуждает нейроны), гамма-аминомасляная кислота (затормаживает нейроны), серотонин (регулирует аппетит, отвечая за чувство насыщения, поддерживает баланс сексуального желания, контролирует температуру тела, моторную деятельность и когнитивные функции), дофамин (влияет на мотивацию, внимание и обучение, является важной частью системы поощрения), норадреналин (отвечает за бдительность и возбуждение), ацетилхолин (связан с функциями памяти, играет важную роль в обучении и процессе пробуждения), опиоиды (в том числе эндорфин, регулируют уровень стресса, уменьшают боль и вызывают удовольствие), окситоцин (отвечает за заботу о детях, взаимоотношения между людьми, доверие и любовь, у женщин его больше, чем у мужчин), вазопрессин (поддерживает близость в парах, у мужчин может вызывать агрессию по отношению к соперникам), кортизол (выделяется надпочечниками во время стресса), эстроген (содержится как в женском, так и в мужском мозге и влияет на либидо, чувство юмора и память).

Нервные проводящие пути состоят примерно из ста миллиардов нейронов. Это основа нашей нервной системы. Их главная функция — взаимодействовать между собой с помощью синапсов, местах кон-

такта двух нейронов или нейрона и другой клетки, где проходит электрохимический импульс. Через синапсы информация передается другим нейронам, а также мышцам и разным железам. Железы — это небольшие органы, которые вырабатывают химические вещества, например гормоны, и выбрасывают их преимущественно в кровоток. Каждый нейронный сигнал представляет собой часть информации, передаваемой по нервной системе (как кровь циркулирует по кровеносной системе). Вся информация — это то, что мы называем сознанием в широком смысле. Но внимание: многие умственные процессы (по одной версии, около 80%) происходят за его пределами, то есть нам о них ничего не известно. Понятие «сознание» включает в себя сигналы, регулирующие стресс, умение кататься на велосипеде, личностные качества и многое другое. Мозг меняется и формирует сознание. Они взаимодействуют настолько тесно и настолько зависят друг от друга, что проще считать их единой системой. Это очень загруженная система. Несмотря на то что вес мозга составляет всего около 2% от веса тела, он использует 25% нашей энергии, то есть глюкозы и кислорода, которые мы потребляем. Система мозга и сознания функционирует 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, 365 дней в году и тратит одинаковое количество энергии во время сна и в минуты напряженных размышлений.

## Контакт

Мы влюбляемся в кого-то; нельзя кататься без велосипеда; наслаждаясь закатом, мы смотрим, как солнце опускается за горизонт; зуб болит из-за кариеса; математика изучается через уравнения, написанные на доске; в голову пришла гениальная идея, которая поможет решить проблему на работе...

Все начинается с нейронов, только благодаря их взаимодействию между собой и нашему взаимодействию с миром пробуждаются здравый смысл, эмоции, творческие способности, инстинкты — сознание.

Нейроны «общаются» с помощью синапсов. Представьте ряд нейронов, расположенных друг за другом, как на улице с

чения сигнала. Эти рецепторы работают как тумблеры: включаются или выключаются в зависимости от переданного химического сообщения. В нейроне десятки тысяч связей подобного типа. Типичный нейрон активируется от 5 до 50 раз в секунду. Нейроны соединяются с другими нейронами, с мышцами или железами, образуя триллион разных моделей. Они изменяются, растут и

**С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ БИОЛОГИИ МЫ НЕ ДОЛЖНЫ ТЕРЯТЬ  
ТВОРЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ С ВОЗРАСТОМ. В МОЛОДОСТИ,  
БОЛЕЕ НАИВНЫЕ И МЕНЕЕ ОБРАЗОВАННЫЕ, МЫ ЛЕГЧЕ ПРИНИМАЕМ  
РАДИКАЛЬНЫЕ ИДЕИ. ЕСЛИ ВЫ ПРОДОЛЖИТЕ СТАВИТЬ  
ПЕРЕД СОБОЙ НОВЫЕ ЗАДАЧИ, МЫСЛИ ОСТАНУТСЯ ЮНЫМИ,  
ДАЖЕ НЕСМОТРЯ НА СЕДИНУ В ВОЛОСАХ**

односторонним движением и светофорами. Если с помощью электрических импульсов и высвобождения нейротрансмиттеров отправляется сигнал остановить какую-либо деятельность, светофор переключится на красный. Если, наоборот, дается указание начать или продолжать что-то делать, зеленый загорится на всем пути до конечной цели информации, напиме до ноги, которая должна ударить по мячу. Информация передается на расстоянии от двух миллиметров до метра. Когда по нейрону протекает электрический импульс, в мембране аксона возникает так называемый потенциал действия, при котором ее заряд изменяется с негативного на позитивный и обратно. Этот процесс может повторяться до 1000 раз в секунду,

а его скорость достигает 170 км/ч. Когда импульс доходит до конца аксона, смена напряжения приводит к высвобождению нейротрансмиттеров, которые прикрепляются к рецепторам клеток в месте назна-

перемещаются на протяжении жизни. Эти специализация и миграция начинаются на стадии эмбриона, около четырех недель после зачатия. Благодаря генетической программе определенный тип нейрона перемещается в нужную область, где пускает свои дендриты и аксоны, чтобы соединиться с другими нейронами. Тем самым они строят разные структуры мозга, усваивают особые способы передачи сообщений и учатся контролировать взаимодействие с окружающей средой, от удара по мячу (моторные функции) до управления самолетом (занятия, для которых необходима хорошая память).

**Окончание главы 2 читайте в следующем номере**



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# ЕЛОПРОИЗВОДСТВО

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

(июль-сентябрь)

В номере:

**О подходе к классификации систем документации и документов**

**Электронный фонд пользования: проблемы терминологии, создания, учета, хранения и использования**

**Документационное обеспечение избирательной кампании в Российской Федерации**

**Изменения в законодательстве о сотовой связи, корпоративные регламенты и информационная безопасность**

**Организация работы с документами в коммерческой компании**

**Архивный аутсорсинг в современной России: вопросы подготовки профессиональных кадров**

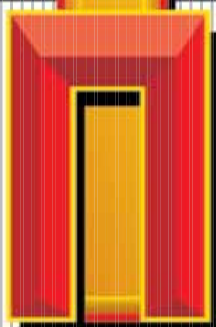
**Дистанционный трудовой договор: миф или реальность**

**Правовое регулирование управления документами в Республике Корея**

**№3  
2022**

При поддержке:





*Татьяна Кочанова*

**Изменения в трудовом законодательстве  
за октябрь 2022 года**

*Павел Хлебников*

**Мобилизация и бизнес**

*Александра Мишкина*

**Сложные вопросы выплаты зарплаты  
при увольнении по соглашению сторон**

*Алла Митрахович*

**Увольнение недобросовестного работника**

*Антон Задворнов*

**Увольнение по собственному желанию  
начальника на примере одного из дочерних  
обществ ПАО «Газпром»**

*Дмитрий Евтеев*

**Классный час: трудовые споры с педагогическими  
работниками**

*Ульяна Зелёная*

**Спортсмены — споры профессиональных  
спортсменов по трудовым вопросам (анализ)**

*Дарья Герасименко*

**Самозанятым могут разрешить заниматься  
пассажирами перевозками**

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Закрытые курсы в клубу "Ресурс" - 71652, 70656, 72642.



Сундар  
Пичаи



Сатья  
Наделла



Шантану  
Нарайен



Джордж  
Куриан



Аджайпал  
Сингх Банга



Пиюш  
Гупта



Васант  
Нарасимхан



Иван  
Менезес



Санджай  
Мехротра



Динеш К.  
Паливал



Никеш  
Арора



Ракеш  
Капура



Арвинд  
Кришна



Риши  
Сунак



Прити  
Патель



Лео  
Вараджкар



Камала  
Харрис



Индра  
Нуйи



Лакшми  
Миттал



Хариш  
Манвани



Франсиско  
Д'Суза



Раджив  
Васудева



Атул  
Сингх