

ИЗ ПРАКТИКИ

ГАРВАРДСКИЙ МЕТОД ПЕРЕГОВОРОВ И ЗАРПЛАТА ПРОГРАММИСТОВ

Валеев Рустэм,
директор компании «Софт-портал»

ИЗ ЛИЧНОГО ОПЫТА
РУКОВОДИТЕЛЯ

Применение Гарвардского метода принципиальных переговоров позволяет достигнуть разумных результатов и сохранить хорошие отношения между сторонами и, кроме этого, гарантирует учет интересов всех сторон даже при решении таких сложных вопросов, как система оплаты труда персонала.

Как удержать программистов

С ностальгией вспоминаю начало двухтысячных. Только-только страна начала оправляться от дефолта. Рынок рабочей силы был рынком работодателей. Можно было взять на работу программиста и сказать ему, что зарплата его будет сдельной и точно соответствовать «закрытым» заказам. И он работал!

Но те времена прошли... Как только заказчики информационных систем пришли к мысли, что держать программиста в штате дешевле, чем платить за него же фирме-франчайзи (простая, но ошибочная идея), тут и началось. Высокие оклады в ОАО и ГУПах быстро перевернули рынок труда, и уже свои правила на нем стали диктовать кандидаты в программисты. На их флагах большими яркими буквами горело «Дашь высокий оклад и мощный соцпакет!».

Когда наша компания в этих условиях потеряла очередную «звезду», пришло время задуматься. И тут нам помогла книга М.Сорокина «Зарплатные головоломки», выпущенная фирмой 1С. В ней говорится о том, что, поскольку

СПРАВКА

Компания «Софт-портал»,
г. Уфа,

— лидер в автоматизации средних и крупных промышленных предприятий Башкортостана и предприятий тепловых сетей России. Образована в 2000 году. Численность персонала — 40 человек. Миссия компании — «Освободить человечество от рутины и давать возможность творить».

ИЗ ПРАКТИКИ

все люди разные, можно предоставить им выбор — кому-то стабильный оклад, кому-то большой объем работ и сдельный тариф. Основываясь на этих знаниях, мы разработали для программистов свою систему оплаты труда, которую назвали ГМО, что означает — «гарантированная минимальная оплата».

Суть системы в том, что она учитывает интересы и тех, кто любит стабильность, и тех, кто хотел бы чувствовать связь между своими усилиями и получаемой зарплатой. В этой системе работнику начисляется сдельная зарплата в соответствии с закрытыми у заказчиков часами. Но в случае, если сдельный заработок меньше ГМО, то сотрудник получает гарантированную минимальную зарплату. А если больше, то сдельный заработок. Пусть, например, ГМО составляет 30 тыс. руб. Если сотрудник «закрыл» 100 часов работы по тарифу 200 руб. за час, его сдельный заработок составит 20 тыс. Но получит он 30 тыс. руб. — разницу до ГМО доплачивает предприятие. Если же он закрыл 200 часов, то он получит сдельную зарплату 40 тыс. руб. Конечно, ГМО, как и тариф, зависели от квалификации и опыта программиста.

Проблемы, которые не решались даже ГМО

Размер гарантированной минимальной оплаты определен был довольно высоким, на уровне высоких окладов на предприятиях среднего бизнеса и средних окладов в крупных компаниях. И система с ГМО прекрасно работала более 5 лет. Удерживала консерваторов и поощряла энтузиастов. Но, увы, неожиданно и она дала сбой.

В одном из подразделений сложилась ситуация, когда нужно было выполнить несколько срочных заказов. Обычно проблем с этим не было, заказы размещались свободным программистам. А тут один из них стал отказываться (!) от заказов, приводя различные несерьезные аргументы. Анализ показал, что этот программист уже несколько месяцев не старается зарабатывать больше ГМО. Но до этого он, по крайней мере, не отказывался от работы.

Директор департамента задумался. Он вдруг понял, что в условиях высокой ГМО у него нет экономических рычагов воздействия на лодыря.

Поскольку директор департамента имел широкие полномочия (в соответствии с принятым в компании демократическим стилем руководства), он мог бы уволить «оригинала», но вместо этого решил изменить систему оплаты труда, сделать ее более мотивирующей для лентяев. То есть, подошел к решению проблемы системно. Старыми, проверенными и недемократическими методами он снизил размер ГМО для всех (!) сотрудников своего департамента.

Утром следующего дня сотрудников ожидал приказ, выпущенный без обсуждения и согласования, и обязательный для исполнения с начала текущего месяца. Согласно приказу, размер ГМО срезался до 60% прежней оплаты. Определенная логика в этом, конечно же, была. Программисты получали в основном сдельную зарплату, превышающую ГМО, и, по мнению директора департамента, изменение не должно было негативно сказаться на оплате их труда. А вот лодырь должен был задуматься, что в случае отказа от работы его зарплата уменьшится.

ИЗ ПРАКТИКИ

Народ поворчал, но работу продолжил. А в конце месяца программист, отказавшийся от заказа, подал заявление на увольнение и ушел в крупную контору на фиксированный оклад. В процессе прощания выяснилось, что у него есть другая работа, которой он увлечен и делает ее вечерами. А заказы его слишком утомляли.

Этот «звонок» был первым. За ним последовали и другие. Так, вскоре появилось в Интернете резюме еще одного нашего программиста, а кто-то из сотрудников попросился в другой департамент, где действовала прежняя система оплаты труда. И, наконец, программисты написали письмо с критикой выпущенного приказа и с просьбой его отменить.

Я, как директор предприятия, встал перед выбором. Безусловно, проще всего было применить власть и отказаться от непродуманного решения коллеги. Но ведь оно возникло не на пустом месте. Возврат к прежней системе оплаты устроил бы программистов, но не решил бы проблемы руководителей и собственников компании.

И тогда я приостановил действие приказа и начал переговоры с программистами о новой системе оплаты труда. Переговоры заняли несколько месяцев и дали положительный результат.

Гарвардский метод ведения переговоров

Хотим мы того или нет, но мы постоянно ведем переговоры: приходя на рынок, торгуемся с продавцом о цене товара, в автосервисе обсуждаем сроки и содержание ремонта автомобиля. Дома мы договариваемся, на какой фильм пойдем в выходной. На работе спорим с коллегами о лучших вариантах преодоления производственных проблем.

Хотя переговоры происходят каждый день, вести их непросто. Обычный метод переговоров — позиционный торг, при котором стороны обсуждают заранее заготовленные позиции. Мягкий по натуре человек хочет избежать конфликта и готов идти на уступки. В результате он сохранит отношения, но может проиграть в результатах. Жесткий переговорщик хочет добиться победы любой ценой. Даже если он и получит максимальный выигрыш, его отношениям с другой стороной может быть нанесен серьезный ущерб.

Рассмотрим классический пример торга между заказчиком (З) и программистом (П).

З: За какое время Вы запрограммируете мне этот новый документ?

П: Ну, это очень сложный документ. Я думаю, у меня уйдет на него часов 80.

З: 80? Да что Вы, это документ всего с одной закладкой! Я думаю, 16 часов вполне хватит.

П: Неужто? Я бы еще подумал, если бы Вы сделали серьезное предложение, но 16 часов — это, конечно, несерьезно.

З: Хорошо, я могу пойти на 20 часов, но 80! Я не могу заплатить за столько. Назовите реальный объем, например, 25 часов.

П: Похоже, Вы настроены жестко торговаться. Подписывайте заказ на 60 часов прямо сейчас, и я начну.

З: 40 часов! Больше дать не могу....

ИЗ ПРАКТИКИ

И так далее и тому подобное, без конца. Может быть, они придут к согласию, а, возможно, и нет.

Привлекательной альтернативой позиционному торгу является метод принципиальных переговоров, разработанный в рамках Гарвардского проекта по переговорам. Этот метод позволяет сосредоточиться на интересах сторон, а не на позициях, вырабатывать взаимовыгодные решения и использовать приемлемые нормы для урегулирования разных позиций.

При его использовании необходимо руководствоваться следующими основными принципами:

1. **Люди:** сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров.
2. **Интересы:** сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.
3. **Варианты:** прежде чем решить, что делать, выделите круг возможностей.
4. **Критерии:** настаивайте на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме.

В данной статье не будет сказано ни слова о первом принципе, но вовсе не потому, что он не важен. Напротив, проблема взаимоотношений людей в процессе переговоров настолько интересная и сложная, что заслуживает отдельной статьи и не может быть хоть как-то раскрыта «между делом».

Сосредоточенность на интересах сторон означает, что за каждой позицией в переговорах стоят интересы. Более того, выявление подспудных, скрытых интересов намного важнее, чем обсуждение позиций. Если понять реальные интересы людей, всегда можно найти вариант, способный удовлетворить чаяния всех сторон переговоров. Если же рассматривать только позиции, то и общее решение можно скомбинировать только из них. И тогда каждая из сторон вынуждена будет идти на какие-то уступки, чувствовать себя ущемленной.

Поиск вариантов в принципиальных переговорах является одной из самых важных составляющих. Обычно для этого используется мозговой штурм. Однако нужно понимать, что красивое решение очень трудно придумать быстро и под давлением. Поэтому для принципиальных переговоров требуются несколько раундов и довольно много времени.

А что делать, если некоторые интересы сторон не удастся примирить за счет оригинальных решений? Настойчивость и упрямство в этом случае не могут являться достаточными аргументами в споре. Соглашение должно отображать какие-то справедливые нормы, которые принимаются каждой из сторон, например рыночные цены, экспертное мнение или различные законы.

Именно метод принципиальных переговоров был применен в компании при ведении переговоров о справедливой системе оплаты труда программистов.

ИЗ ПРАКТИКИ

Концентрация на интересах

Переговоры начались с формирования рабочей группы, в которую вошли все программисты, начальники отделов и департаментов, менеджер по персоналу и генеральный директор. На первом заседании сотрудники были ознакомлены с методом ведения принципиальных переговоров и получили возможность изучить его по книге Р. Фишера, У. Юри, Б. Патона «Переговоры без поражения. Гарвардский метод». Также было принято несколько важных решений:

1. Выделено несколько заинтересованных сторон. В первую группу вошли программисты. Во вторую — руководители. В третью — собственники компании. И в четвертую — менеджер по персоналу. Стороны переговоров формировались по принципу различия интересов и позиций.
2. Вести переговоры до тех пор, пока не будет получено согласие всех сторон. До принятия такого решения продолжало действовать вето на приказ о снижении ГМО.

Следующий раунд переговоров прошел через неделю, на котором стороны попытались явно сформулировать свои интересы (табл. 1), отказавшись от позиций «не трогать ГМО» и «снизить ГМО».

Таблица 1. Первоначальный список интересов сторон переговоров

Сторона переговоров	Список интересов
Программисты	Более высокооплачиваемая и менее трудозатратная работа. Много рентабельных заказов. Чем выше доходы компании, тем выше зарплата. Устойчивость компании, чтобы не пришлось искать другую работу. Зависимость зарплаты от опыта и квалификации сотрудника.
Руководители	Зарплата должна удерживать сотрудников от отказа от заказов. Зарплата должна мотивировать сотрудников на эффективную работу.
Собственники	Платить ровно столько, чтобы люди не уходили. Снизить постоянную часть затрат. Обеспечить высокую рентабельность и прибыль.
Менеджер по персоналу	Привлекательность зарплаты при поиске новых сотрудников. Зарплата должна удерживать сотрудников от увольнения.

После того, как интересы сторон были оглашены, стало ясно, что среди интересов есть как совпадающие, так и явно противоречащие друг другу. Теперь, в соответствии с классическим подходом принципиальных переговоров, можно было переходить к следующему этапу — выработке решений, удовлетворяющих разные интересы сторон. Однако некоторые интересы были настолько противоречивы, что выработка удовлетворительного решения для их примирения

ИЗ ПРАКТИКИ

оказалась бы слишком сложной задачей. Поэтому была сделана попытка согласовать разные интересы и выработать общие, насколько это будет возможно.

И эту задачу удалось решить! Действительно, если бы общих интересов не было вообще, то в компании не было бы никакого сотрудничества и до начала конфликта. И хотя процесс урегулирования интересов и занял довольно много времени, он был успешно завершен (табл. 2).

Таблица 2. Согласованный список общих интересов

Сторона переговоров	Список интересов
Программисты Руководители Собственники Менеджер по персоналу	Зарплата должна быть выше средней по рынку для аналогичной квалификации.
	Зарплата должна зависеть от квалификации и должности.
	Зарплата должна зависеть от объема выработки специалиста.
	Заплата не должна опускаться ниже определенного минимума, чтобы сотрудник не увольнялся.
	Заплата должна быть полностью оплачена заказчиками.

Теперь, казалось бы, самое время перейти к мозговому штурму и придумать самую лучшую систему оплаты труда. Однако прежде хотелось убедиться, что использовавшиеся у нас системы оплаты труда («ГМО» и «60% от ГМО») действительно не соответствуют нашим общим интересам. Кроме того, важно было понять, что распространенные на рынке системы оплаты труда «100% сдельная» и «100% оклад» также не являются панацеей. В результате анализа мы получили следующую таблицу проверки систем оплаты труда на соответствие интересам сторон (табл. 3).

Таблица 3. Интересы сторон и системы оплаты труда

Интересы сторон	Система оплаты труда			
	ГМО	60% ГМО	100 % оклада	100% сдельной
1. Зарплата должна быть выше средней по рынку для аналогичной квалификации	1	0,5	1	0,5
2. Зарплата должна зависеть от квалификации и должности	1	1	1	1
3. Зарплата должна зависеть от объема выработки специалиста	0,5	0,7	0	1
4. Заплата не должна опускаться ниже определенного минимума, чтобы человек не ушел	1	0,5	1	0
5. Заплата должна быть полностью оплачена заказчиками	0,5	0,8	0	1
Степень соответствия интересам (максимально 5)	4	3,5	3	3,5

ИЗ ПРАКТИКИ

Таблица 3 наглядно показывает, что существовавшая до «реформы» система оплаты труда была лучше простой «сделки» и простого оклада, а система «60% от ГМО» сразу же снизила свою привлекательность по четвертому общему интересу («Зплата не должна опускаться ниже определенного минимума, чтобы человек не ушел»). Также видно, что ни одна из анализируемых систем оплаты труда не удовлетворяет всем интересам сторон полностью.

Поиск новых возможностей

После осознания всех интересов и анализа систем оплаты труда был, наконец, проведен мозговой штурм. О том, что это был действительно настоящий свободный мозговой штурм, а не его имитация, свидетельствуют такие яркие предложения, как:

- «Рабство за еду, а чтобы не сбегали, отбирать паспорта»;
- «Минимальный оклад, а остальное — чаевые от заказчиков»;
- «Перевести всех на фриланс, чтобы не ходили и не просили зарплату»... и так далее, и тому подобное.

После штурма стало абсолютно ясно, что невозможно придумать новую систему оплаты труда, обсуждая ее варианты «между делом». Требовалась длительная подготовительная работа с формулами и калькулятором. И тогда решили, что каждый участник переговоров представит свою систему оплаты труда. Через 2 недели было проведено 10 презентаций.

Максимальное количество голосов набрало предложение: «Оставить принципы системы оплаты, действующей ранее, с некоторыми поправками:

1. Увеличить тарифную ставку на процент инфляции за прошлые годы (в последующем поднимать размер тарифа в соответствии с инфляцией каждые 0,5 года).
2. Разработать систему понижения ГМО отдельного сотрудника, «закрывающего» менее определенного количества часов по заказам в течение установленного срока (например, квартала). Для каждой должности установить свой минимум часов.

Однако это предложение не прошло по следующим соображениям:

- простое повышение зарплаты в соответствии с процентом инфляции не гарантирует, что полученная зарплата будет «выше средней по рынку для аналогичной квалификации» и, в то же время, «будет полностью оплачена заказчиками»;
- снижение размера ГМО индивидуально могло быть воспринято сотрудниками как введение санкций или штрафов, и могло разрушить сложившуюся корпоративную мирную среду.

Очевидно, что не все интересы были выявлены, если сразу же нашелся новый, неявный интерес. Тем не менее, предложение заставило задуматься, насколько размер зарплат в компании

ИЗ ПРАКТИКИ

соответствует рыночным? Вот тут-то и пригодился четвертый принцип системы принципиальных переговоров — «Ориентация на нормы». Ведь директор компании считал, что с зарплатой все хорошо. А программисты думали, что им недоплачивают.

Когда менеджер по персоналу изучила средние рыночные зарплаты на основе исследований кадровых агентств в отрасли информационных технологий по городам-миллионникам, в том числе по Уфе, выяснилось, что, не смотря на бушевавший с 2008 года кризис, зарплаты выросли и создали для компании риски увольнения сотрудников. Результатом такого анализа стала ориентация руководства компании на рост зарплат сотрудников относительно существующих.

Другим положительным моментом индивидуальной работы над проектами стало понимание того, что разные сотрудники предлагали системы, различающиеся по отношению к интересу 4 — «Зплата не должна опускаться ниже определенного минимума, чтобы человек не ушел». Множество предложений допускало такое снижение при условии, что оно будет компенсироваться ростом сдельного тарифа. Другие же считали, что гарантии трогать не нужно ни в коем случае, кроме как для «плохих людей». При этом практически в каждой из предлагаемых к рассмотрению систем оплаты труда имелись новые и интересные элементы, в частности:

- увеличивать размер сдельного тарифа после определенного объема выработки;
- выплачивать сдельную зарплату вне зависимости от ГМО.

Таким образом, хотя ни один из вариантов сам по себе не был способен решить проблему, творческая обработка новых идей помогла мне — директору компании справиться со сложной задачей. Пришлось сыграть роль авторитетного модератора переговорного процесса. В результате и родилась новая система оплаты труда.

Новая система оплаты труда программистов

Новая система позволяла сотруднику самостоятельно выбрать одну из 2-х моделей начисления зарплаты.

Первая модель, названная «Комфорт», предназначалась тем, кто не любит рисковать и готов получать меньше при больших объемах заказов, но хочет иметь высокий минимум при небольших.

Вторая модель — «Престиж» — была сделана для тех, кто готов рисковать, чтобы получать больше.

ИЗ ПРАКТИКИ

Выдержка из приказа

«На свободный выбор предлагаются две модели оплаты труда:

1. Модель «Комфорт»

Зарплата = $\max(\text{ГМО } 100\%; \text{Тариф} * \text{Сдельные часы}) +$
 $+ \text{Доплата } 10\% \text{ тарифа} * \text{Сдельные часы}$

2. Модель «Престиж»

Зарплата = $\max(\text{ГМО} * 50\%; \text{Тариф} * \text{Сдельные часы} * K),$

K — коэффициент роста тарифа от объема,
 рассчитывается по формуле:

$$K = \min \{ 1,0; \max[1,3; 1,0 + \\ + (\text{Сдельные часы} - 100) / 400] \},$$

где

1,0 — минимальный коэффициент, ограничивающий минимальный уровень тарифа;

1,3 — максимальный коэффициент, ограничивающий максимальный уровень тарифа;

100 — минимальное количество часов, от которых идет рост тарифа;

400 — коэффициент, обеспечивающий рост тарифа на 30% при переработке на 60 часов;

ГМО и тариф зависят от квалификации и должности сотрудника»

Отличие модели «Комфорт» от существующей системы оплаты труда состояло в том, что вводилась дополнительная стимулирующая доплата за каждый час сдельной работы. Таким образом, любой заказ, даже маленький, начинал влиять на размер зарплаты, обеспечивая экономический интерес «вялого» сотрудника. Введение доплаты вместо урезания ГМО выглядело вполне уместным и красивым в сложившейся корпоративной культуре.

Модель «Престиж» позволяла увеличить зарплату (до 30% от текущей) тем сотрудникам, которые привыкли к большой выработке. Они готовы были рискнуть, чтобы заработать больше, но хотели сохранить минимум в половину текущей ГМО на случай «тяжелых времен» (табл. 5). Привлекательность модели «Престиж» для собственника состояла в том, что переход на нее сотрудников позволял потенциально повысить рентабельность

бизнеса за счет снижения постоянной доли затрат и повышения переменной. Рассчитанные по двум системам оплаты труда размеры заработков при разных сдельных часах приведены в таблице 4.

ИЗ ПРАКТИКИ

Таблица 4. Размеры заработков в зависимости от количества сдельных часов работы, руб.

ГМО = 36000, тариф = 215 руб./час Сдельные часы	Старая система оплаты труда	Новая система оплаты труда	
	ГМО	Модель «Комфорт» ГМО + доплата 10%	Модель «Престиж» 50% ГМО и рост тарифа
60 (меньше нормы), К = 1, тариф * К = 215 руб.	36000	37290	18000
168 (норма), К = 1,17, тариф * К = 252 руб.	36000	39732	42336
220 (больше нормы), К = 1,3, тариф * К = 280 руб.	47300	52030	61600

В новую систему оплаты труда вошли самые важные предложения, выработанные в результате совместной работы:

- она гарантировала повышение зарплаты по сравнению с текущей;
- учитывала психологические особенности сотрудников;
- размер тарифа (в модели «Престиж») привязывался к выработке;
- сдельная оплата (частично, в виде доплаты в модели «Комфорт») выплачивалась вне зависимости от ГМО.

Итоговый анализ новых моделей оплаты труда (табл. 5) показал, что, хотя максимальное соответствие всем общим интересам участников переговоров не было достигнуто, тем не менее, они превзошли существующую систему гарантированной минимальной оплаты труда. Глаза у программистов горели! Руководители и собственники также были довольны.

Дальнейшие события показали, что совместная разработка новой системы оплаты труда позволила:

- сохранить ветеранов и повысить привлекательность компании в глазах новых сотрудников;
- повысить мотивацию сотрудников к увеличению выработки;
- повысить степень открытости и добиться взаимопонимания сотрудников, несмотря на разность интересов;
- сделать еще один шаг в сторону демократического, партнерского стиля управления предприятием.

Опыт первого года

С момента ввода новой системы оплаты труда прошел почти год. За это время она полностью себя оправдала. Никто не уволился. Более того, если год назад модель «Престиж» была

ИЗ ПРАКТИКИ

Таблица 5. Интересы сторон и новые системы оплаты труда

Интересы сторон	Старая система оплаты труда	Новая система оплаты труда	
	ГМО	Модель «Комфорт» ГМО + доплата 10%	Модель «Престиж» 50% ГМО и рост тарифа
1. Зарплата должна быть выше средней по рынку для аналогичной квалификации	1	1	1
2. Зарплата должна зависеть от квалификации и должности	1	1	1
3. Зарплата должна зависеть от объема выработки специалиста	0,5	0,7	0,9
4. Заплата не должна опускаться ниже определенного минимума, чтобы человек не ушел	1	1	0,5
5. Заплата должна быть полностью оплачена заказчиками	0,5	0,5	1
Степень соответствия интересам (максимально 5)	4	4,2	4,4

привлекательна двум из семи программистов, то сегодня таких уже четверо. Основанием для перехода на более рискованный вариант стало сравнение своей зарплаты с зарплатами более смелых коллег и уверенность в объемах заказов, которые обеспечивают крупные проекты, выполняемые компанией.

Об отечественных стилях руководства

Тот подход, что был реализован в нашей компании при создании системы оплаты труда программистов, можно назвать довольно смелым для российских условий. Кто-то из моих коллег, возможно, сильно удивится, узнав, что сотрудники могут сами для себя придумать систему оплаты труда. Если так и дальше пойдет, подумает другой, то мы дойдем до того, что и размер зарплаты сотрудники будут устанавливать себе сами. И окончательно сядут нам, директорам, на голову. Свесят ножки и будут погонять, дергая за уши. И действительно, у таких страхов есть определенные основания. Культура управления в нашей стране основана на многовековой тирании отечественной бюрократии, не признающей других стилей управления, кроме авторитарного.

ИЗ ПРАКТИКИ

К авторитарному управлению приучены как директора, так и сотрудники. Зачастую попытки внедрения демократии воспринимаются такими сотрудниками как слабость руководства. Либо как «крутой» обман, когда под красивой упаковкой «демократии» проводятся самые жестокие капиталистические законы. Даже среди наших программистов и руководителей нашлись те, кто назвали новую систему труда «особенно красивой и хитрой манипуляцией директора».

Я же не боюсь демократических перспектив. Причина в том, что Гарвардский метод принципиальных переговоров учит понимать и учитывать не только интересы другой стороны, но и свои собственные. Не бояться их осознавать, выражать и жестко отстаивать. Сталкиваясь с такой позицией, люди очень быстро понимают, что либерализм и демократия — это совсем разные вещи. Демократия помогает нам достичь взаимоприемлемых и взаимовыгодных соглашений без использования манипуляций, хитрости, силы и шантажа. А также без уступок и компромиссов. Только открытая и искренне демократическая позиция может гарантировать успех, если решиться на применение Гарвардского метода.