

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по управлению "Персонал" – 71052, 70555, 72035;



ТАТЬЯНА
БАКАЛЬЧУК



ОЛЬГА
БЕЛЯВЦЕВА



ТАТЬЯНА
КУЗНЕЦОВА



НАТАЛИЯ
ОПАЛЕВА



ГУЗЕЛИЯ
САФИНА



МАРИНА
СЕДУХ



ЛЮБОВЬ
ХОБА



НАТАЛЬЯ
КАСПЕРСКАЯ



ЛЮБОВЬ
ГЕРАСИМОВА



МАРИЯ
ШАРАПОВА



ЛАРИСА
ПРОКОПЬЕВА



ЕЛЕНА
ДЕМИНА



ИРИНА
ПАНЧЕНКО



ТАТЬЯНА
ФРАНС



РАИСА
ДЕМИНА



ЛАРИСА
КАЛАНДА



ЛАРИСА
КАРАБАНЬ



ОЛЬГА
ПОЛТОРАЦКАЯ



ЛАРИСА
ЧЕРЕПАНОВА



ЛЮДМИЛА
ЩЕРБАКОВА

Главная тема: **БИЗНЕСВУМЕН**

Партнёры УП



Ростелеком



АВТОДОМ



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**«Команда — это живой организм»
— мы часто забываем эту мысль
эксперта Е. НИКИТИНОЙ.**

**Начиная со стадии ее становления...
и до раздора.**

**Мой опыт — это когда в команду
приходил новый участник-токси...**

Читайте мнения практиков...

Александр Гончаров

Номер готовили:



Алена
Верещагина



Алия
Верисова



Полина
Гальченко



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Оксана
Дегнер



Александр
Жильцов



Дмитрий
Жирнов



Игорь
Жуковский



Павел
Кочетков



Кристина
Кузнецова



Вероника
Курилова



Наталья
Риль



Ольга
Сагун



Анна
Соснина



Анна
Чернова



Андрей
Чепайкин



Елена
Чечикова



Александр
Чечиков



Алена
Юрова



Наталья
Миронова

ЖУРАВЛЕВ Н. / УТ 05/2023

РУБРИКА: ЕСТЬ МНЕНИЕ

Не терпите токси!!!

Токсичный человек опасен для коллектива, поскольку он способен негативно повлиять на рабочий климат посредством жалоб, конфликтов, провокаций и чрезмерного контроля над действиями коллег.

Сотрудника, которому свойственно токсичное поведение, ярче всего выделяют эти три признака:

1. Неуважение к личным границам других людей;
2. Неспособность принимать критику и отказы;
3. Регулярное побуждение к конфликтам и ссорам.

Взаимодействовать с таким человеком сложно, ведь он легко может погрузить в состояние стресса, однако справиться с ним возможно, если следовать следующим правилам:

1. Постарайтесь сохранить спокойствие и проявлять эмоциональную устойчивость, не вступая в конфликты и не реагируя на провокации;
2. Попробуйте поддерживать конструктивный диалог и акцентировать разговор на рабочих темах, избегая обсуждения личных вопросов;
3. Не позволяйте токсичному человеку контролировать вас или ваши действия. Сохраняйте дистанцию и не позволяйте переходить на личности;



Николай Журавлев - эксперт в области бизнес-планирования.

ЖУРАВЛЕВ Н. / УТ 05/2023

ИМАСС М. / УТ 05/2023

РУБРИКА: ЕСТЬ МНЕНИЕ

Свою токсичность они транслируют наружу

Отвечу как предприниматель и как консультант.

Токсичный человек – это человек, который ведет себя токсично, то есть нарушает принципы «ненасильственного общения» Маршала Розенберга.

Токсичный человек сравнивает, оценивает, критикует и манипулирует.

Он может быть достаточно категоричен.

С чем связано такое поведение с точки зрения психологии?

У токсичного человека внутри очень повышенная тревожность, поэтому он с помощью своего токсичного поведения, как бы выравнивает свое состояние («сделал гадость – в сердце радость»).

Токсичный человек вводит другого(собеседника) в состояние тревожности и ему самому от этого становится легче.

Откуда это берётся? Токсичные люди – это люди, как правило, с повышенной тревожностью.

Причина этой тревожности зачастую кроется в детстве. Маленький ребенок ведет себя спонтанно. И когда он тревожится или злится/переживает – задача родителей выдерживать эту тревогу, переживать, агрессивно и успокаивать своего ребенка. Тогда человек постепенно учится управлять своими эмоциями, в том числе и



Максим Имасс

ИМАСС М. / УТ 05/2023

ПРОКУДИНА А. / УТ 05/2023

РУБРИКА: ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА

ЗАРПЛАТА – сколько точно в граммах вешать? Почему одна и та же работа может очень по-разному оплачиваться в похожих компаниях.

Этот вопрос в одинаковой степени интересен как работнику, так и работодателю. Если первый хотел бы лучших условий, то второй хотел бы лучших работников. Конечно, с учетом убежденности, для данного сегмента бизнеса, нормы текучести кадров. Работник всегда хочет больше, а что дает или мог бы дать Работодатель, зависит уже от многих факторов. Например, влияют условия в конкурентной среде, степень стабильности, финансовой возможности и политики управления человеческими ресурсами.

На мой взгляд, первым основополагающим фактором является разная квалификация сотрудников в пределах заявленного дохода, которая принята в Организации. Разный уровень дохода, почему он в принципе существует? Опять же, из-за разной квалификации сотрудников последние не могут получать зарплату в одинаковом размере. Речь идет именно о переменных значениях, разнородных категориях. Имея разные профессиональные навыки, в той или иной степени развитые, умения и знания – сотрудники, в рамках одной и той же позиции выполняют задачи с различной скоростью, глубиной знаний, долей ответственности, вниманием к деталям и пр. Здесь, чтобы разграничить сотрудников по КПД, работодатель может использовать и использует различные инструменты, в том числе и оценку выполненных задач по системе KPI, либо иной, принятой в Компании.



Анна Прокудина ГК TPN

ПРОКУДИНА А. / УТ 05/2023

ДЕРЯБИН С. / УТ 05(689)

РУБРИКА: БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Сергей Дерябин – Эксперт-практик в области психологии управления, более 15 лет работы в составе топ-команд на уровне CEO-1 крупных компаний и банков.

Программа каждого выступления адаптируется с учетом задачи выступления, специфики аудитории и выделенного времени, при этом, содержание выступления может быть связано с одной из программ.

Темы выступлений

- Управление изменениями в меняющемся мире
- Стратегия в неопределенности
- Мобилизационная/мотивационная сессия для поддержки изменений в компании
- Стратегическое мышление и управление
- Глубинное лидерство. Уроки Фрийдлайна для бизнеса
- Сложный выбор и решения в неопределенности
- Лидерство как поступок
- Преимущества выступлений:
- Высокая концентрация смыслового материала и содержания по заявленной теме
- Реальные примеры из личного опыта работы на топ-позициях в крупных корпорациях и банках
- Глубинная мотивация на личностное развитие и действие
- Нестандартные формы работы: теоретические блоки, работа в группах, решение задач, видео-кейсы, тестирование для самоанализа, групповая дискуссия
- Интеллектуальная и глубокая психологическая модель коммуникации с аудиторией - «Встреча»
- Мужество быть приемной (подлинная ответственность)



Сергей Дерябин

ДЕРЯБИН С. / УТ 05(689)

5

БИЗНЕСВУМЕН
20 самых состоятельных деловых женщин России

25

КОМАНДА
Команда – это живой механизм, который проходит ряд стадий становления
Елена Никитина, ГК «Командор»

35

ЕСТЬ МНЕНИЕ
Нытики и критики есть везде
Юлия Леонова, «Ход матрёшкой»

39

Вам говорят негатив?
Евгения Сабенина

41

Не терпите токси!!!
Николай Журавлев,
«ЭКСПЕРТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ»

43

Свою токсичность они транслируют наружу
Максим Имасс

47

Валерия Чертовикова, Black Square Group

48

ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА
ЗАРПЛАТА – сколько точно в граммах вешать?
Анна Прокудина, ГК TFN

51

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Сергей Дерябин «Свободное погружение. О природе лидерства и обретении личной силы»

59

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО
Новые задачи документооборота
М. В. Ларин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 06.03.2023 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер» г. Москва, ул. Щипок, 28

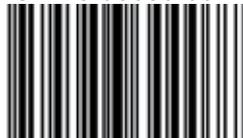
Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.ru

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

Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№05
(689)

Издается с 1996 г. 2023 г.

Объединенная редакция

ИД ПЕРСОНАЛОМ

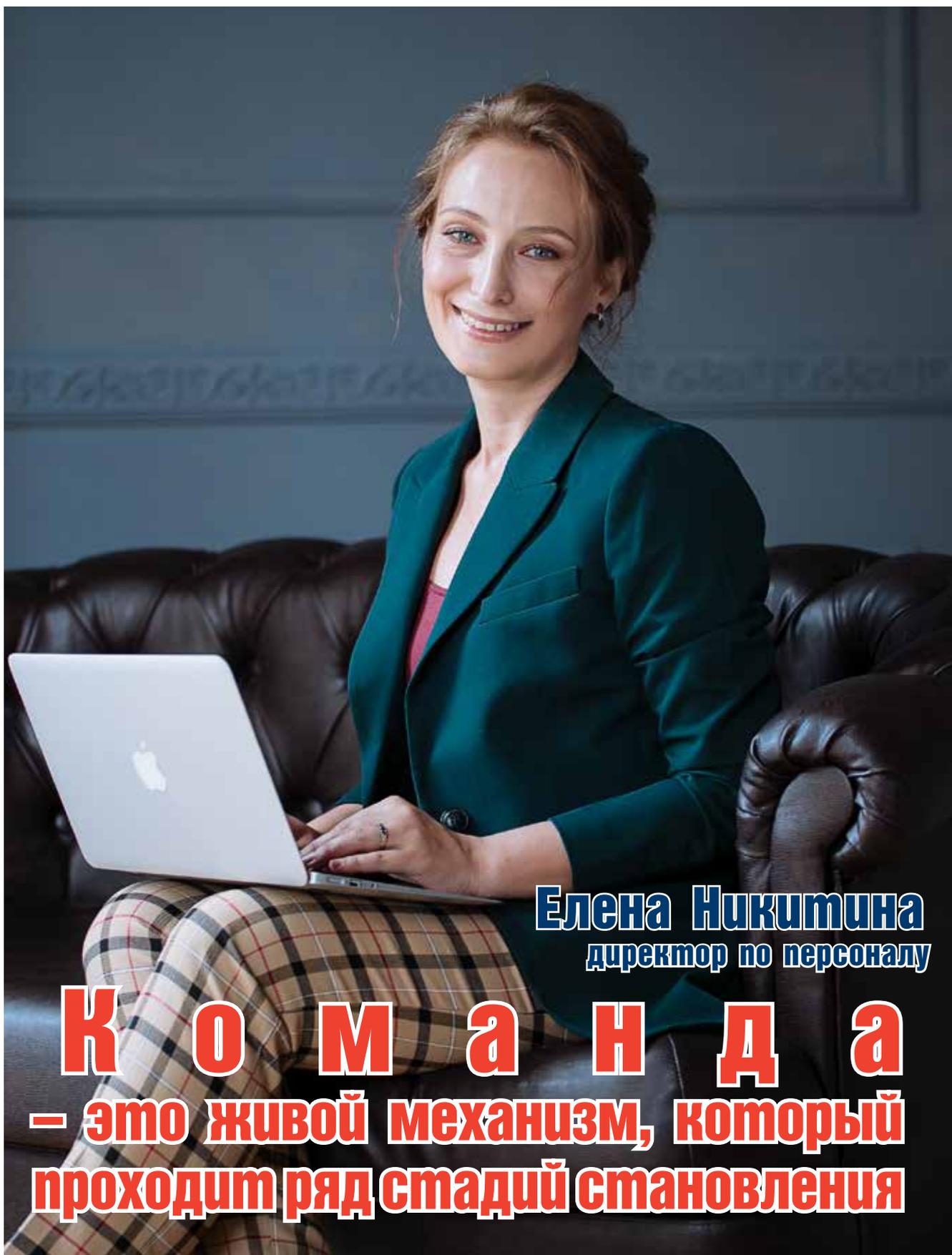
Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU



Подписные индексы
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

РУБРИКА: КОМАНДА



Елена Никитина
директор по персоналу

К О М А Н Д А
– это живой механизм, который
проходит ряд стадий становления

В какой момент группа людей превращается в команду? Что нужно сделать, чтобы зарядить сотрудников общей идеей? Как работать со «сбитыми лётчиками»? Эти и другие вопросы мы обсудили с Еленой Никитиной, директором по персоналу ГК «Командор» — одного из крупнейших продуктовых ретейлеров Восточной Сибири.

С чего начинается команда?

Сначала есть какая-то группа людей, которые друг друга не знают и друг другу не доверяют. Это ещё не команда. И в этот момент очень важна роль лидера, который заряжает людей идеей — для чего нужна команда (если это стартап — для чего этот стартап). То есть лидер заражает какими-то целями, планами.

Лидер берёт на себя ответственность за то, чтобы люди, собранные в команду, познакомились, эмоционально сплотились, чтобы захотели вместе работать. Его задача — поговорить с каждым и обеспечить психологическую совместимость. Если с самого начала этого не случилось, то нужно понять — почему, что не так, в чём загвоздка. Команда — сложный живая структура, которая проходит определённые стадии формирования.

Когда мы говорим, что команда даёт результат в несколько раз больший, чем просто группа людей, это уже как минимум четвёртый этап становления команды.

Перед этим нужно её собрать — пройти этап формирования.

**ПОТОМ КОМАНДУ НАЧИНАЕТ БРОСАТЬ ТО
В ЖАР, ТО В ХОЛОД. ЭТО ЭТАП ШТОРМА,
ИЛИ БУРЛЕНИЯ, КОГДА ЛЮДИ ВЫЯСНЯЮТ
ОТНОШЕНИЯ, РАСПРЕДЕЛЯЮТ РОЛИ, ПРОБУЮТ
НА ПРОЧНОСТЬ СКЛАДЫВАЮЩИЕСЯ УСТОИ.**



После того как команду «отштормило», все переходят к формированию правил взаимодействия. И только после этого начинается хорошая, стабильная, качественная командная работа.

Если с командой происходит что-то не то, какой-то сбой в работе, прежде всего нужно понять, на каком этапе она сейчас находится. Потому что есть типичные проблемы на разных этапах и способы решения, соответственно, тоже: например, на этапе формирования очень важно, чтобы каждый член команды понимал общие цели, ценности, критерии эффективности работы, а на этапе шторма и бурления — важно научиться открыто и конструктивно разрешать конфликты и доверять друг другу.

Как осуществляется подбор в вашей компании?

— Помимо профессиональных качеств, которые, безусловно, важны, потому что человек приходит под определённую цель, под конкретную задачу, очень важно сразу понять, впишется ли он в корпоративную культуру компании и насколько удачно. Ведь если человеку не подходит корпоративная культура, ему в ней не комфортно, он будет сопротивляться, начнутся конфликты.

Такой пример. Одна из ценностей корпоративной культуры — клиентоориентированность, которая включает в себя умение определить потребности и желания клиентов, как внешних, так и внутренних, уважение к людям, необходимость

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

их услышать, помочь обработать поступивший запрос, сделать процесс общения максимально полезным для них и т. д. А у кандидата, который приходит на должность, нет этой ценности, для него люди — это лишь ресурс и всё. Или в компании ценится командная работа, а кандидат — яркий индивидуалист. И вот здесь будут сложности, как у него самого, так и у коллег с ним.

Кроме того, сейчас есть такое модное слово, как «токсичный» человек, например пессимист по жизни, который провоцирует склоки, сплетни, конфликты. Даже если он суперпрофессионал, надо отдавать себе отчёт, что возникнут проблемы и у этого человека, и у коллектива, в который он приходит.

Поэтому однозначного ответа, брать такого кандидата на работу или нет, не существует. Когда принимается решение, взвешиваются на чаше весов, с одной стороны, его профессионализм и те возможности, которые он с собой привносит в компанию, а с другой — возникающие риски.

 **Брать ли на работу такого человека? И как с ним взаимодействовать, если его взяли?**

— Если человек хорошо работает, то его нужно в этом поддерживать, а в неуважении к людям его поддерживать нельзя. Если я на этапе собеседования вижу, что у кандидата есть такая склонность, то сразу задаю вопрос: насколько вы готовы меняться? Были ли в вашем опыте ситуации, когда вы меняли своё поведение? Прошу об этих ситуациях рассказать.

**ЕСЛИ Я БЕРУ ЭТОГО ЧЕЛОВЕКА
НА РАБОТУ, В ЕГО СТАЖИРОВОЧНОМ ЛИСТЕ
БУДЕТ «ВШИТО», ЧТО СЛЕДУЕТ ОБРАТИТЬ
ВНИМАНИЕ НА ЭТИ КАЧЕСТВА,
РЕГУЛЯРНО ВЕСТИ С НИМ БЕСЕДЫ,
ДАВАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ.**

И в конце испытательного срока уже смотрю, насколько он действительно хочет работать в команде и насколько у него это получается.

Закрою ли я глаза на то, что человек хорошо работает, но не уважает других? Нет, поскольку это будет влиять на всю работу команды и демотивировать других.

Полиграф применяете?

— При приёме на работу полиграф не применяем, для распознавания склонности к махинациям и лжи используем другую методику — профайлинг. Но пропускаем мы через него только тех людей, которые непосредственно работают с большими деньгами и контрактами. В целом при подборе персонала пользуемся классическими технологиями, направленными на оценку личностных, деловых качеств и лидерского потенциала.

Что есть КОМАНДА в вашем понимании?

— Команда — это группа людей, объединенных одной целью, она собирается под какие-то определённые задачи, которые должна реализовать. И соответственно, внутри неё распределяются роли — кто-то лидер, кто-то генератор идей и т. д. Каждая роль важна, и каждая роль вносит свою лепту в итоговый результат, не важно, отлаженный ли это бизнес или стартап.

Также отличительная черта команды — в ней собраны высокомотивированные люди, готовые нести и разделять ответственность, а не ждать решений от руководителя. При возникновении проблем в команде лидеру важно честно сказать людям, как обстоят дела, и вместе подумать, что делать дальше. Как говорится, «одна голова хорошо», а если их много, это намного лучше — и энергии намного больше. Это не тот случай, когда «ложь во благо», потому что люди чувствуют, когда их обманывают и когда что-то не так. Каждый из них обладает эмоциональным интеллектом. Ещё один важный момент — это взаимное доверие. Если его нет, эффективность снижается. А какое может быть доверие, если кто-то что-то недоговаривает?

Противоположный пример, когда руководитель говорит, что он один готов принимать решения и отвечать за последствия, — это точно не про команду и командную работу.

А если мы коснёмся темы «сбитых лётчиков»?

— Я правильно понимаю, что в данном контексте речь идет о специалистах высшего класса в прошлом, которые в данный момент по каким-то причинам потеряли свой запал и мотивацию?

Мне кажется, что здесь нужна профилактика. Очень важно, чтобы лидер вовремя заметил, что что-то происходит не так (с конкретным человеком, с командой), и вовремя понял, что поведение человека изменилось: энтузиазм, который у него был всегда, куда-то пропал. Важно вовремя поговорить с ним, узнать, что происходит: например, есть проблемы в семье, проблемы со здоровьем, он устал и нуждается в отпуске, ему надоела эта деятельность и он хочет заниматься другой, или же у него личностный конфликт с коллегой, который он не может решить. Если вовремя заметить проблему и выяснить, чего он хочет, что чувствует, какие у него дальнейшие планы, то демотивированных людей в команде станет меньше.

Если в команде много демотивированных людей, то это какая-то недоработка лидера. На вопрос, нужно ли убирать их из команды, нет единственного ответа. Нужно рассматривать конкретную ситуацию. Так, вчера мы разбирали историю, когда у нас специалист из экономического отдела решила перешла в IT-дирекцию. Она ценна для компании, у неё высокий профессиональный уровень, но поменялись интересы. Почему бы и нет? Человек стремится связать свою личную цель с целью команды.

А можно ли сказать, что ГК «Командор» – это тоже команда?

— Обычно командой называют группу от 10 до 15 человек. У нас 11 тысяч сотрудников, и их сложно назвать какой-то единой командой в привычном понимании.

Это, скорее, много команд, объединенных одной целью — обеспечить людям комфортные условия для покупок качественной продукции от лучших федеральных и региональных производителей.

Многие из наших сотрудников работают в компании 15–20 лет. Мы уже пятый год подряд входим в сотню лучших работодателей России по версии HeadHunter. По каким критериям выбирают лучших работодателей? Во-первых, это оценка эффективности HR-подразделения, во-вторых, это мнение сотрудников компании и

мнение соискателей, которые проходили у нас собеседования. Это и есть оценка нашей корпоративной культуры.

Я думаю, что наша система ценностей реально работает, причем на всех уровнях, начиная от собственников и заканчивая линейным персоналом.

**ДЛЯ КОМАНДЫ ВАЖНЫ КАК ОБЩАЯ ЦЕЛЬ
(КУДА И ЗАЧЕМ МЫ ИДЁМ),
ТАК И ИДЕОЛОГИЧЕСКИЙ, ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ
МЕХАНИЗМ, КОТОРЫЙ ЕЁ ДВИЖЕТ, –
МИССИЯ, ЦЕННОСТИ, ОБЩИЕ ВЗГЛЯДЫ.**

Если мы транслируем командную работу и её значимость, то и решение принимаем как команда. У нас есть своя культура принятия решений — это не распоряжение генерального директора в стиле «идите и делайте», а коллегиальное обсуждение, учёт мнений каждого, коллективная выработка решения. Ценность клиентоориентированности распространяется и на внутренних клиентов. В этом плане людям в нашей компании действительно очень комфортно.

УП Появляются ли внутри «Командора» команды в традиционном понимании?

— Мы огромная компания, у нас много подразделений, и все они разные. Например, проектный офис занимается стартапами — разработкой проектов, и потом передаёт их в другие подразделения. В последнее время под определённые задачи мы создаём кросс-функциональные команды, в которых задействованы сотрудники из абсолютно разных отделов.

В этом году у нас стартовал такой важный проект, как электронный документооборот. Сейчас это проект с большой долей неопределённости в деталях, но когда-нибудь мы распространим его на всю компанию. Здесь очень важна как раз кросс-функциональная команда, которая горит идеей, объединена общей целью и будет на эту цель работать. В розничных магазинах или производственных цехах, где работа идёт по накатанной, меньше можно говорить про команду и больше про

коллектив — про апробированные системы мотивации и отработанные системы управления.

Что касается управленческой команды, то одна из меток — это уважение мнения других, коллегиальное принятие решений, «схлопывание» жёсткой иерархической системы, когда можно общаться только через начальника. Это критерии эффективности управленческой команды, формирование которой мы всегда держим в фокусе. Конечно, не обходится без проблем и конфликтов, но они рабочие, и мы их решаем.

Топов растите или хантите?

— У нас очень низкий процент топовых вакансий. За последние 10 лет были только две таких вакансии, закрытые внешними кандидатами. То есть топ-менеджмент стабилен. Когда в конце прошлого года открылись должности директора по маркетингу и директора по развитию, на них были назначены наши сотрудники.

Не так давно мы начали активно формировать свой кадровый резерв на управленческие позиции. Цель — показать молодым сотрудникам, находящимся одним-двумя уровнями ниже топов, их перспективы. Но приток «свежей крови» в компанию безусловно важен, поэтому мы ведем активную работу с вузами. У нас есть работа для выпускников самых разных профилей — технических, экономических, управленческих. Сейчас мы продумываем разные варианты сотрудничества с учебными заведениями: выступления перед студентами, участие в ярмарках вакансий, организация практик и стажировок и др.

От одного из вузов недавно мы получили предложение о стажировке преподавателей в нашей компании. Мне кажется, это интересная идея, потому что учебники очень быстро устаревают, а вузам очень важно понимать, чему учить студентов и как готовить их к реальной жизни, чтобы не было разрыва между образованием и реальным бизнесом.

У нас есть собственное производство продуктов питания, поэтому мы работаем и со средними учебными заведениями. Учащиеся с удовольствием проходят у нас практику, в том числе преддипломную. Мы готовы брать студентов на работу на условиях частичной занятости, потому что компания развивается, появляются новые направления, нужны новые знания.

Работаете ли вы над улучшением эффективности процессов в компании?

— Во многих крупных компаниях, в том числе российских, есть специальные подразделения, которые занимаются оценкой процессов, находят неэффективные и их дорабатывают. Мне кажется, что чем дальше, тем больше этот тренд будет развиваться. В нашей компании такого подразделения нет, но у нас есть культура бережливого производства. Многие наши руководители подразделений прошли соответствующее обучение и применяют свои знания на практике. В прошлом году мы участвовали в национальном проекте «Лидеры производительности», направленном на повышение производительности. От нас было заявлено два проекта на собственном производстве, где совместно со специалистами из регионального Центра развития компетенций мы искали неэффективные процессы и убирали их.

После завершения этих проектов мы сейчас масштабируем технологию на другие процессы, в том числе и на офис.

Нас выбирают... Мы выбираем... Вы приняли душой «Командор»?

— Да. Мне на самом деле очень важна компания, в которой я работаю. Когда-то у меня был неприятный опыт (не буду называть организацию, это неважно). Меня не устраивали очень долгие, вялые, непонятные процессы и отношение к людям. Но вот как-то на планёрке руководитель говорит: «Мы работаем в команде». Я услышала это, записалась на приём и спрашиваю: «Мне очень понравилось, что вы так сказали, а расскажите, как мы работаем?» В ответ: «Девушка, вы меня не поняли. «Мы работаем в команде» — это значит, что я говорю, а вы делаете». В тот же день я написала заявление на увольнение. Я привыкла честно делать свою работу и отрабатывать деньги, которые платит мне работодатель. Если мне как эйчару в компании плохо, то я не понимаю, как мне сделать её хорошей для других сотрудников компании.

Расскажите о структуре Вашей работы в компании «Командор»

— В нашей HR-службе 96 человек. Руководителей всех уровней, от топ-менеджеров до линейных менеджеров, около 600. Топ-менеджмент — это команда численностью не более 15 человек. На этом уровне разрабатывается идеология, принимаются решения, которые транслируются на другие управленческие уровни. У каждого топ-менеджера своя команда линейных руководителей. Таким образом, командные ценности передаются каскадом, несмотря на то, что в реальном времени люди друг с другом могут и не взаимодействовать.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УТ Что в этом процессе важно именно для Вас?

— Мне очень важно, чтобы команда разделяла мои ценности. Это имеет для меня первоочередное значение. Второй момент — есть культура быстрого принятия решения и культура медленного принятия решения. Мне важно, чтобы командные решения принимались быстро, чтобы можно было что-то попробовать, пощупать руками и дальше уже посмотреть, то или не то. И третий момент — мне важно, чтобы меня окружали профессионалы высокого класса в своих сегментах.

**ЕСЛИ ГОВОРИТЬ ПРО «КОМАНДОР»,
ТО Я МОГУ СКАЗАТЬ, ЧТО ЭТО КОМАНДА
МЕЧТЫ, ИНАЧЕ БЫ Я В НЕЙ НЕ РАБОТАЛА.**

Конечно, нам есть к чему стремиться для того, чтобы стать самой лучшей командой, но это нормальный процесс развития.



Эксклюзивно для



РУБРИКА: ЕСТЬ МНЕНИЕ

Нытики и критики есть везде

В НАШЕЙ КОМПАНИИ ЕСТЬ СВОИ ПРАВИЛА, МЫ НЕ БЕРЕМ НА РАБОТУ НЫТИКОВ И КРИТИКОВ.

КОНЕЧНО, НЕ ВСЕГДА С ПЕРВОГО ВЗГЛЯДА МОЖНО ЭТО ПОНЯТЬ.

И ЕСЛИ СПУСТЯ ВРЕМЯ МЫ ЗАМЕЧАЕМ ЭТО ЗА СОТРУДНИКАМИ, МЫ ИХ КОРРЕКТИРУЕМ, ЛИБО, ЕСЛИ ЭТО ПРОДОЛЖАЕТСЯ И У СОТРУДНИКА НИЗКАЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ, МЫ С НИМИ ПРОЩАЕМСЯ.



Юлия Леонова
«Ход
матрёшкой»

РУБРИКА: ЕСТЬ МНЕНИЕ

Вам говорят негатив?

Для начала давайте определимся, кто такой «токсичный человек»? Это тот, которому присущи следующие признаки: воспринимающий негативно буквально все, драматизирующий, любящий говорить только о себе, собирающий сплетни, постоянно критикующий, считающий себя всегда правым, тот, кто лжет и перекладывает ответственность, вспыскивает из-за пустяка. И наконец тот, рядом с которым вы чувствуете себя опустошенным.

Если человек перед вами подходит под это описание, тогда предлагаю следующие шаги:

1. Ответьте себе честно, точно ли вам обязательно с ним взаимодействовать или нет?

Помните, что жизнь у вас одна, хорошо бы себя окружить теми, с кем вы совпадаете по ценностям, кто будет вас поддерживать и помогать в раскрытии потенциала, высокого ресурсного состояния, кому можно доверять и т. д. И не важно — родственник это или руководитель.

2. Если без общения с этим человеком никак не обойтись (например, это руководитель смежного подразделения, с которым вы вместе работаете над 1 проектом, т. е. история временная), прежде всего, постарайтесь с ним поговорить открыто и конструктивно. Но для начала для себя определитесь, чего вы лично хотите по результатам общения.



Евгения
Сабенина
Международный
коуч

РУБРИКА: **ЕСТЬ МНЕНИЕ**

Не терпите токсичи!!!

Токсичный человек опасен для коллектива, поскольку он способен негативно повлиять на рабочий климат посредством жалоб, конфликтов, провокаций и чрезмерного контроля над действиями коллег.

Сотрудника, которому свойственно токсичное поведение, ярче всего выдают эти три признака:

1. Неуважение к личным границам других людей;
2. Неспособность принимать критику и отказы;
3. Регулярное побуждение к конфликтам и ссорам.

Взаимодействовать с таким человеком сложно, ведь он легко может погрузить в состояние стресса, однако справиться с ним возможно, если следовать следующим правилам:

1. Постарайтесь сохранить спокойствие и проявлять эмоциональную устойчивость, не вступая в конфликты и не реагируя на провокации;
2. Попробуйте поддерживать конструктивный диалог и акцентировать разговор на рабочих темах, избегая обсуждения личных вопросов;
3. Не позволяйте токсичному человеку контролировать вас или ваши действия. Сохраняйте дистанцию и не позволяйте переходить на личности;



*Николай
Журавлев
«ЭКСПЕРТЫ
БИЗНЕС-
ПЛАНИРОВАНИЯ»*

РУБРИКА: **ЕСТЬ МНЕНИЕ**

Свою токсичность они транслируют наружу



Отвечу как предприниматель и как консультант.

Токсичный человек, – это человек, который ведет себя токсично, то есть нарушает принципы “ненасильственного общения” Маршала Розенберга.

Токсичный человек сравнивает, оценивает, критикует и манипулирует.

Он может быть достаточно категоричен.

С чем связано такое поведение с точки зрения психологии?

У токсичного человека внутри очень повышенная тревожность, поэтому он с помощью своего токсичного поведения, как бы выравнивает свое состояние (“сделал гадость – в сердце радость”).

Токсичный человек вводит другого(собеседника) в состояние тревожности и ему самому от этого становится легче.

Откуда это берётся? Токсичные люди – это люди, как правило, с повышенной тревожностью.

Причина этой тревожности зачастую кроется в детстве. Маленький ребенок ведет себя спонтанно. И когда он тревожится или злится/переживает – задача родителей выдерживать эту тревогу, переживания, агрессию и успокаивать своего ребенка. Тогда человек постепенно учиться управлять своими эмоциями, в том числе и



Максим Имасс

РУБРИКА: **ЕСТЬ МНЕНИЕ**

Не всегда властный и строгий человек является токсичным, а мягкий и любезный — желает добра.

Выявить по-настоящему разрушающее поведение можно по некоторым признакам.

1. Вызывает негатив Общение с токсичным человеком опустошает. Он драматизирует, выставляет всё в чёрном цвете, жалуется, обвиняет, критикует и требует. Его цель — вызвать эмоциональную реакцию и получить энергию, ничего не дав взамен.

2. Действует во вред Такой человек избегает ответственности, завидует успехам других, ревнует и старается переключить внимание на себя даже ценой скандала. Может врать, манипулировать и недоговаривать, ставя окружающих в зависимое положение.

3. Самоутверждается Обратная сторона токсичности — неуверенность в себе. Отсюда нарушение границ, чрезмерная требовательность, выпячивание своих заслуг, провокации и манипуляции. В коллективе токсичный человек, если это уникальный специалист, должен быть на своем месте и минимально взаимодействовать с другими членами команды.

Такой человек может создавать лишнее напряжение и вносить диссонанс. Чем чаще и ближе приходится общаться с таким человеком, тем более едким будет его влияние. Защитой от токсичного воздействия является осознанность и саморазвитие.

Необходимо определить свои границы, сохранять спокойствие и заручиться поддержкой близких. Стараться не вовлекаться в близкое взаимодействие с таким сотрудником. Понимание причин того или иного поведения даёт возможность реагировать спокойно и мудро.

***Валерия Чертовикова**, CEO группы компаний **Black Square Group**



Валерия
Чертовикова
Black Square
Group

РУБРИКА: БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Сергей Дерябин – Эксперт-практик в области психологии управления, более 15 лет работы в составе топ-команд на уровне CEO-1 крупных компаний и банков.

Программа каждого выступления адаптируется с учетом задачи выступления, специфики аудитории и выделенного времени, при этом, содержание выступления может быть связано с одной из программ.

Темы выступлений

- **Управление изменениями в меняющемся мире**
- **Стратегия в неопределенности**
- **Мобилизационная/мотивационная сессия для поддержки изменений в компании**
- **Стратегическое мышление и управление**
- **Глубинное лидерство. Уроки фридайвинга для бизнеса**
- **Сложный выбор и решения в неопределенности**

Преимущества выступлений:

- **Высокая концентрация смыслового материала и содержания по заявленной теме**
- **Реальные примеры из личного опыта работы на топ-позициях в крупных корпорациях и банках**
- **Глубинная мотивация на личностное развитие и действие**
- **Нестандартные формы работы: теоретические блоки, работа в группах, решение задач, видео-кейсы, тестирование для самоанализа, групповая дискуссия**
- **Интеллектуальная и глубокая психологическая модель коммуникации с аудиторией - «Встреча»**
- **Мужество быть причиной (подлинная ответственность)**



Сергей Дерябин

РУБРИКА: ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА

ЗАРПЛАТА – СКОЛЬКО ТОЧНО В ГРАММАХ ВЕШАТЬ?

**Почему одна и та же работа может
очень по-разному оплачиваться в похожих компаниях.**

 тот вопрос в одинаковой степени интересен как работнику, так и работодателю. Если первый хотел бы лучших условий, то второй хотел бы лучших работников. Конечно, с учетом общепринятой, для данного сегмента бизнеса, нормы текучести кадров. Работник всегда хочет больше, а что дает или мог бы дать Работодатель, зависит уже от многих факторов. Например, влияют условия в конкурирующей среде, степень стабильности, финансовой возможности и политики управления человеческими ресурсами.

На мой взгляд, первым основополагающим фактором является разная квалификация сотрудников в пределах заявленного дохода, которая принята в Организации. Разный уровень дохода, почему он в принципе существует? Опять же, из-за разной квалификации сотрудников последние не могут получать зарплату в одинаковом размере. Речь идет именно о переменных значениях, ранжированных категориями. Имея разные профессиональные навыки, в той или иной степени развитые, умения и знания – сотрудники, в рамках одной и той же позиции выполняют задачи с различной скоростью, глубиной знаний, долей ответственности, вниманием к деталям и пр. Здесь, чтобы разграничить сотрудников по КПД, работодатель может использовать и использует различные инструменты, в том числе и оценку выполненных задач по системе KPI, либо иной, принятой в Компании.



Анна Прокудина
ГК TFN



Издательство «Альпина»
8 (800) 550-53-22
www.alpinabook.ru

РУБРИКА:  ПРОИЗВОДСТВО

Новые задачи документоведения

Главным фактором мирового развития в настоящее время является процесс трансформации социального пространства и социальных отношений в информационном обществе в связи с формированием сетевой (цифровой) формы взаимодействия субъектов, в том числе посредством обмена данными, документированной информацией и документами, являющимися объектами документоведения. Очевидно, что теория документоведения, сложившаяся в основном в прошлом веке, в условиях всеобщей цифровизации, внедрения электронного документа и электронного документооборота во всех сферах жизни и деятельности общества, носящего все признаки информационного общества, не может обойтись без достаточно серьёзных трансформаций.



М. В. Ларин

Следует признать, что мы живём в ином времени, нежели то, что у нас было ещё десятилетие тому назад, тем более если говорим о прошлом, о двадцатом веке. Ситуация стремительно меняется, поскольку взят курс на цифровизацию всех сторон нашей жизни, которая проникает буквально во все сферы и общественной, и личной жизни. Этот подход прежде всего пронизывает структуру государственного управления. В последнее время мы используем в процессе межличностных отношений и в профессиональной деятельности совершенно иные технологии, чем это было ранее. Все шире применяются искусственный интеллект, облачные сервисы, сетевые формы взаимодействия. Поэтому возникает закономерный вопрос, в какой мере современное документоведение соответствует такому направлению развития государственного управления, уровню применения информационных технологий, масштабам использования электронной документации? В состоянии ли наша научная дисциплина дать ответы на вопросы, которые ежедневно возникают в ходе реализации Программы «Цифровая экономика» в различных сферах?

Прежде всего, следует признать смену методологической парадигмы документоведения. Известно, что документоведение, образно говоря, выросло из архивного дела, из архивоведения. Архивоведение является тем краеугольным камнем, на котором ос-