

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU

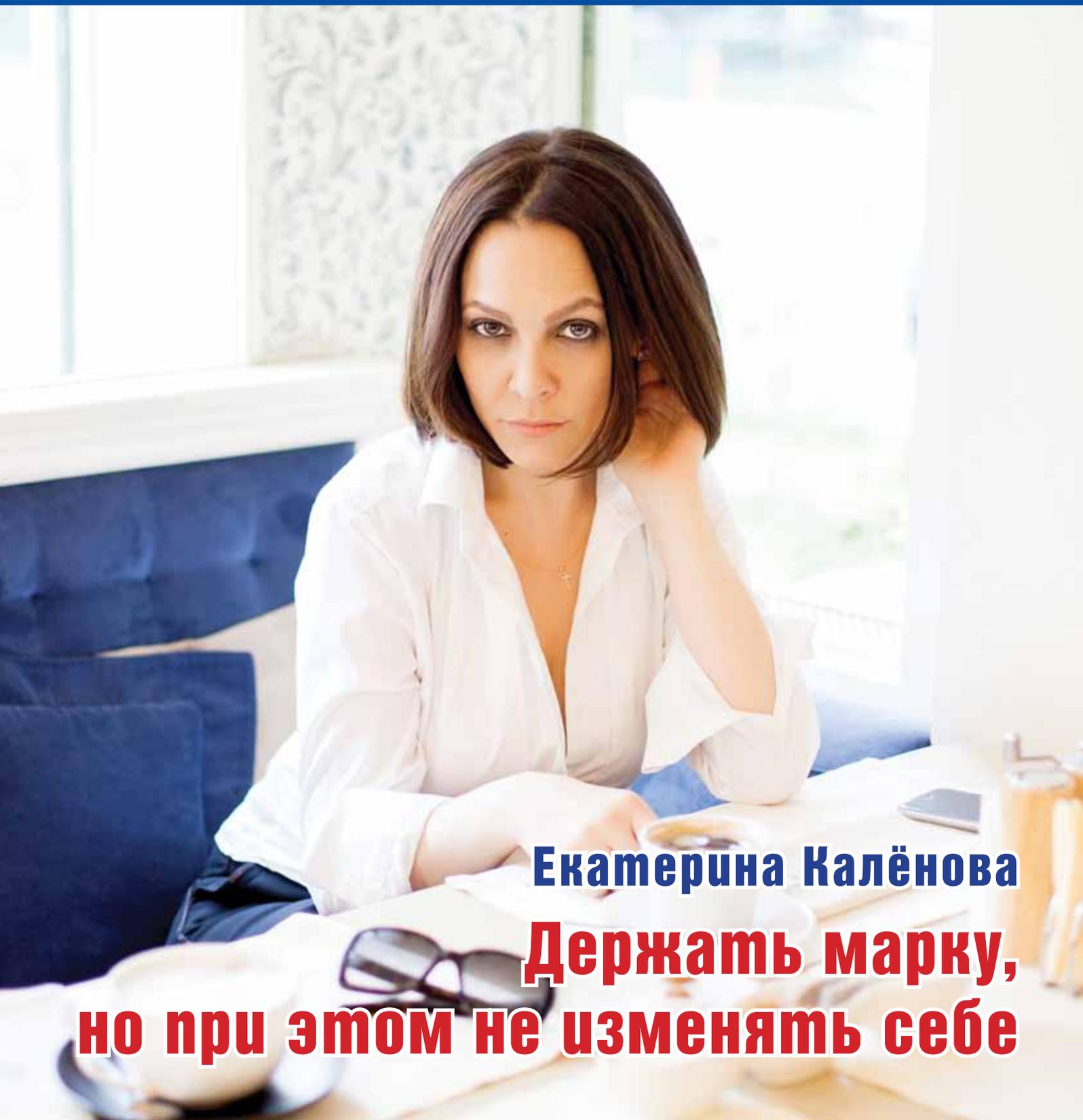


Подписные индексы
по каталогу «Роспечать»:
72034, 71851, 80933



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

№ 3 2018



Екатерина Калёнова

**Держать марку,
но при этом не изменять себе**

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

№ 39
(499)

2018

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные адреса: в каталоге "Ресурсы" - 71652, 71655, 72035;

Главная тема: *Корпоративная культура и ответственность*



Елизавета Гурьянова
**HR – это кардиолог,
который должен держать
руку на пульсе**

Корпоративная культура становится работающим инструментом управления компании, перестав быть только «блажью» продвинутых фирм и их hr-ов.

В номере мы подобрали мнения практиков по самым актуальным проблемам управления в компании и роли PAS в ней.

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

КОММУНИКАЦИИ

Не ведите блог только ради читателей — ведите его потому, что сами получаете от этого удовольствие4
Екатерина Калёнова, блогер

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ БРЕНД

Нужен ли Вам персональный бренд7
Юлия Лос, Brandme

ТОКСИЧНЫЕ СОТРУДНИКИ

Бойтесь токсичных лидеров13
Екатерина Сорокина, ТЕХНИКОЛЬ

Даже один «токсичный» снижает работоспособность коллектива17
Владимир Якуба

Супергероев не удерживают деньги и порой они бегут из компаний, где есть «токсичные» люди20
Светлана Моталова, Kelly Services CIS
Татьяна Климентова, Kelly Services CIS

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Корпоративная среда либо пресекает развитие «токсичности» либо позволяет ей развиваться24
Елена Салихова, банк «Открытие»

ИНФОРМАЦИОННЫЕ**РЕСУРСЫ**

Обзор сайта Верховного Суда Российской Федерации (пошаговая инструкция)26
Ирина Трубникова

ЕСТЬ МНЕНИЕ

Что нам предлагает рынок?33
Сергей Сергеев

БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ

Что надо делать чтобы попасть в список лучших бизнес тренеров России по версии исследования журнала «Управление персоналом»36
Сергей Озоль, «Интеллект Сервис»

О ВОЗРАСТЕ

О возрасте в бизнесе38
Ольга Петровская, Cornerstone

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

Работа с входящими документами43
Наталья Пластинина

БАНКИ И КАРТЫ

Хищение денежных средств с банковских карт56
Светлана Щербатова

МОТИВАЦИЯ

Сотрудник с одним окладом и без мотивации приходит скоро в тупик66
Наталья Переверзева

НАУЧНЫЙ УИКЕНД

Научный уикенд74
Сергей Сергеев

АРХИВНОЕ ДЕЛО

Новые требования к системам управления документами и электронным архивам ..76
С. Л. Кузнецов

Не ведите блог только ради читателей — ведите его потому, что сами получаете от этого удовольствие



Екатерина Калёнова,
блогер, писательница,
специалист
по остро-социальным
вопросам

Блог в любой социальной сети рассматривается как популярный и значимый только тогда, когда у него есть внушительная аудитория.

Почему этот показатель важен? Количество лояльных читателей показывает, насколько автор востребован. И как генератор контента, то есть интересных уникальных материалов, а также как представитель площадки, куда стремятся рекламодатели. Потому что монетизация, то есть заработок в блоге сегодня имеет не меньшее значение, чем размещение материалов. Давно в прошлом те времена, когда блогеры работали «на дядю», а вечером писали посты и делали фотографии для них. Сегодня для

блогов по саморазвитию и отношениям, например, просто перепечатывают чужие материалы без малейшего намёка на приличия и выдают за свои,

продавая участие в таких мотивационных марафонах за очень большие деньги. В этой гонке за потребителем инфо-бизнеса (а теперь продажа интеллектуальной информации называется так) блогеры, выражаясь современным языком, намеренно становятся «попсовыми», то есть для всех.

ЖАЛОБ МНОГО НА ТО, ЧТО АВТОРЫ БЛОГОВ ПО САМОРАЗВИТИЮ И ОТНОШЕНИЯМ, НАПРИМЕР, ПРОСТО ПЕРЕПЕЧАТЫВАЮТ ЧУЖИЕ МАТЕРИАЛЫ БЕЗ МАЛЕЙШЕГО НАМЁКА НА ПРИЛИЧИЯ И ВЫДАЮТ ЗА СВОИ

многих блог — это работа, которая отнимает на самом деле времени в разы больше, чем в офисе или на производстве. Потому что блогер сам себе хозяин во всех ипостасях. Риски оцени сам, тему найди, материал напиши, размести, сфотографируй. И так далее.

В сегодняшнем мире блогеров столько, что иной раз становится страшно за восприятие читателями — как разобраться в том обилии тем, авторов, гуру и экспертов в своих областях, как доверить им свои

Из творчество отличает простой лексикон, незамысловатые темы, обсуждение телепередач а ля «Холостяк». Зачем? Так есть шанс набрать миллион подписчиков довольно оперативно. Ты — простой, близко к народу, пишешь о том, о чем понимают и в Калининграде, и в Тюмени, не умничаешь, обсуждаешь в формате «как заниматься сексом, чтобы он не смотрел на других никогда?», и всё. Читатели у твоих ног. Почему? Потому что аудитория, например, Инстаграм это — не выпускники Гарварда. Им нужна, так называемая, жвачка для мозга

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Нужен ли Вам персональный бренд

Юлия Лос,
топ-эксперт в персональном
брендинге, основатель
агентства и академии Brandme

*Б*егите от шаблонов...
стройте ваш бренд
на интуиции...

Какое ваше любимое определение персонального бренда и любимая цитата на тему личного брендинга?

— 5 лет назад, когда я только начала развивать тему личного бренда в России, я долго думала над тем, как же мне емко

текст про монетизацию продукта, услуги, проекта, то есть «личный бренд» — это бизнес-упаковка того, что человек продает или рекламирует под собственным именем. И набор характерных визуальных атрибутов, по которым человека-бренда узнают и запоминают. Атрибуты — это невербальные

БЕГИТЕ ОТ «ТАК ПРИНЯТО», «НУЖНО», «ПРАВИЛЬНО ТАК», «НИЧЕГО НЕЛЬЗЯ ПОДЕЛАТЬ» И ПОДОБНОГО

написать об этом на своем сайте. Тогда я нашла для себя вот это сообщение:

«Персональный бренд — это идея личности, выраженная публично. Ищите свою! Спротивляйтесь, бегите от «так принято», «нужно», «правильно так», «ничего нельзя поделаться» и подобного.

«коды» ценностей, которые предлагает личность своей аудитории. Они помогают сказать больше и управлять впечатлением.

Каковы задачи строительства персонального бренда в 2018 году?

ДНК ЛЮБОЙ КОМПАНИИ РАВНО ЛИЧНОСТИ ЕГО ОСНОВАТЕЛЯ!

Заставляйте себя сомневаться, чувствовать, анализировать. Верьте своим внутренним ориентирам, ищите себя, находите свою большую идею — это единственный путь к счастью, гармонии и финансовому благополучию». Прошло время, но мое видение только укрепилось.

— Наверное, у каждого своя задача. Я надеюсь лишь, что мои клиенты используют личный бренд как инструмент донесения полезных важных для общества идей, которые меняют мир к лучшему. Могут дать вам общий список того, какие бонусы дает личный брендинг предпринимателям. Кстати, подумайте, вдруг он нужен и вам?

В чем разница между строительством личного бренда и управлением репутацией?

— По сути процесса это одно и то же. В термине «бренд» есть экономический под-

— **Нужен ли вам персональный бренд?**

— **Да, если:**

- у вас есть мечта: идея «продукта», которую можно монетизировать;

- вы хотите быть узнаваемым среди целевой аудитории;
- отличаться от конкурентов в восприятии целевой аудитории;
- иметь постоянный поток клиентов, который хочет работать именно с вами;

внешней стороной бренда — атрибутами, которые формируют поле устойчивых ассоциаций.

На втором, внутреннем уровне мы работаем со смыслом — определяем миссию, ценности, характер, философию и культуру бренда. На их основе создается стратегия

АТРИБУТЫ — ЭТО НЕВЕРБАЛЬНЫЕ «КОДЫ» ЦЕННОСТЕЙ, КОТОРЫЕ ПРЕДЛАГАЕТ ЛИЧНОСТЬ СВОЕЙ

- устанавливать стоимость ваших услуг выше среднерыночной;
- повышать свою переговорную силу;
- снижать расходы на продвижение в долгосрочном периоде;

позиционирования, выбираются и разрабатываются атрибуты бренда, способные донести его идею до потребителей.

Работа над созданием личного бренда должна начинаться с понимания того, какой конечный образ клиент хочет выстроить. Тут

ЧЕЛОВЕК НЕ ЧИПСЫ, КОТОРЫЕ МОЖНО СОЗДАТЬ С НУЛЯ ПОД ЛЮБУЮ ИДЕЮ МАРКЕТОЛОГОВ...

- диверсифицировать свой бизнес: запускать различные проекты под своим именем.

есть сложный нюанс: начинать нужно именно с психологического исследования личности и только потом переходить к изучению конкурентов и потребностей целевой ау-

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Бойтесь токсичных лидеров

Екатерина Сорокина,
директор по персоналу
Направления Минеральная
Изоляция Корпорации
ТЕХНОНИКОЛЬ



*Они не любят
ответности,
прозрачности,
контроля, передачи знаний...*

Токсичные сотрудники

Токсичные сотрудники – явление очень распространенное и, как это ни странно, их можно встретить в любой профессии, любой организации, любой стране. Они множатся и процветают, несмотря на очевид-

похвала выводит их из строя, они не могут сконцентрироваться на работе, парализуя процессы.

Вторая категория токсичных сотрудников более опасна – это так называемые токсичные лидеры. Как правило, они занимают ру-

ОНИ НЕ МОГУТ СКОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ НА РАБОТЕ, ПАРАЛИЗУЯ ПРОЦЕССЫ

ное зло и разрушительный эффект, который наносит их присутствие в коллективе.

Токсичных сотрудников можно условно разделить на два типа – одни даже не подозревают о своей «токсичности», зачастую это сотрудники уровня «специалист» с плохим характером или плохим воспитанием. Они конфликтуют с коллегами, сплетни-

ководящие должности и пользуются своим положением для удовлетворения потребности во власти и признании через травлю, унижение, оскорбление подчиненных. Такие руководители прекрасно осознают, что они делают, но считают это допустимым. Зачастую пропасть между статусом руководителя и подчиненного подстегивает руководителя к такому поведению.

ОНИ СОПРОТИВЛЯЮТСЯ СТАНДАРТИЗАЦИИ ИХ ПРОЦЕССОВ, ФИКСАЦИИ ЗОН ОТВЕТСТВЕННОСТИ

чают, перекалывают ответственность, но делают это ненамеренно и неосознанно. С такой категорией токсичных людей можно попробовать договориться, объяснять и показывать на примере, как их поступки и отношения с коллегами могут мешать работать продуктивно. Иногда получается скорректировать поведение таких сотрудников, хотя в целом шансы невелики, исправить характер – сложная задача даже для психотерапевта. Сюда же можно отнести чересчур эмоциональных коллег. Любая критика или даже

Влиятельные и материально обеспеченные руководители впадают в состояние «пупа земли» и начинают действовать по принципу вседозволенности.

Токсичные сотрудники могут быть прекрасными специалистами и иметь отличные достижения в прошлом или в качестве единственного игрока, но если они конфликтуют с коллективом и вводят коллег в состояние постоянного стресса – это означает профессиональную непригодность.

Давайте посмотрим, какой разрушительный эффект они несут для компании.

Токсичные коллеги портят всем настроение, забирают энергию, сеют распри и провоцируют конфликты. В коллективе снижается мотивация, вовлеченность и нацеленность на результат. Энергия коллектива тратится на избегание конфликта или поиск обходных путей или попытки поставить агрессора на место. Наверняка каждый из вас вспомнит такую историю, когда ты го-

кируют доступ к информации, боясь потерять влияние, не занимаются развитием преемников из-за страха конкуренции...

Токсичный руководитель – это страшное зло для компании

Такого руководителя боятся, но не уважают. Он не осведомлен о реальных проблемах, их старательно замалчивают, что-

ВЛИЯТЕЛЬНЫЕ И МАТЕРИАЛЬНО ОБЕСПЕЧЕННЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ ВПАДАЮТ В СОСТОЯНИЕ «ПУПА ЗЕМЛИ» И НАЧИНАЮТ ДЕЙСТВОВАТЬ ПО ПРИНЦИПУ ВСЕДОЗВОЛЕННОСТИ

тов затратить в два раза больше усилий, но решить задачу без привлечения токсичного коллеги, хотя решение и входит в зону его ответственности. Эффективность работы резко снижается. Помимо эмоционального

бы не попасть «под раздачу». Это несет колоссальные риски принятия неверного решения и последующих финансовых потерь. Процент текучести в подразделениях такого руководителя будет неизменно вы-

ТОКСИЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ – ЭТО СТРАШНОЕ ЗЛО ДЛЯ КОМПАНИИ

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Даже один «токсичный» снижает работоспособность коллектива



Владимир Якуба

Как бы Вы описали «токсичных» сотрудников?

— Токсичные сотрудники — это люди всегда недовольные. Я их называю ворчунами. На работе они сидят с грустным видом и распространяют это недовольство на все вокруг. На самом деле, это опасный вид сотрудников, потому что уныние может быть заразным. Также это могут быть конфликтные сотрудники, которые создают в коллективе ауру враждебности и разобщенности, а в такой атмосфере невозможно развиваться и идти вперед. По данным Института Трудовых Ресурсов в Kronos Incorporated, негативное или враждебное общение с одним из коллег снижает удовлетворенность в работе примерно на 25-30%.

Можно ли их «токсичность» изолировать от их вклада в работу? Как?

— Бывает так, что «токсичные» работники вносят значительный вклад в работу компании, или это может быть сотрудник с уникальными навыками, в которых нуждается компания. Как в этой ситуации поступить? Я

рекомендую изолировать такого коллегу от остальных. Это можно сделать путем выведения сотрудников на удаленный режим работы, либо использовать «физическое» изолирование — выделить отдельное рабочее место и таким образом свести к минимуму возможность влияния такого сотрудника на коллектив.

Согласны ли Вы с мыслью шефа МВД Франции (после Наполеона) о том, что 90% ущерба наносят организации лояльные и дружелюбные дураки, а не воры и токсичные люди?

— Полностью согласен. Токсичные люди приносят ущерб компании, но они могут быть первоклассными специалистами, ими можно управлять и вред на организацию можно свести к минимуму. С дураками ситуация неисправима, даже если они благосклонно настроены к компании.



И все: сколько «токсичных» может быть в компании?

«токсичный» сотрудник, то производительность остальных падает на 30-40%. Поэтому я советую не иметь вовсе такого сотрудника в коллективе.

Неужели «токсичных» можно учуять на собеседовании и не впустить?

— Я считаю, что опытный рекрутер способен выявить уровень «токсичности» сотрудника еще на собеседовании. В результате собеседования выясняются не только профессиональный опыт кандидата, но и его личные качества.

1) при изучении резюме кандидата, обратить внимание, какие качества он выделяет, какими хобби увлекается человек.

2) посмотреть, сколько человек работал на предыдущем месте работы. Если за последние 2-3 месяца он сменил 5 работ, то это должно насторожить.

3) в интервью для выявления конфликтности кандидата рекомендую использовать тест Томаса-Килмана.

4) проанализируйте поведение кандидата на интервью. Такие черты как самоуверенность, приверженность следовать правилам, могут сигнализировать, что перед вами «токсичный» сотрудник.

5) пользуйтесь испытательным сроком, чтобы выявить, как сотрудник ведет себя с

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Супергероев не удерживают деньги и порой они бегут из компаний, где есть «токсичные» люди

Светлана Моталова,
Руководитель практики
Интернет Маркетинг и
Аналитика Kelly Services CIS

Неужели «токсичных» можно учуять на собеседовании и не впустить?

— Существует несколько сигналов, которые позволяют нам определить токсичного сотрудника. Например, уверенный кандидат производит впечатление успешного сотрудника. Такие люди эффективны на работе, но они чаще являются «токсичными».

Существуют «три кита», которыми пользуются рекрутеры для выявления токсичных сотрудников среди кандидатов.

Первый относится к проведению ситуационного интервью или case-интервью. На примере определенной ситуации мы видим поведение человека и определяем его паттерны. Второй — организация ассесмент центра и встреча с коллегами. Последний инструмент является сбором и анализом рекомендаций от бывших коллег кандидата.

Как они себя ведут с супергероями внутри фирмы?

— Токсичные сотрудники стараются подорвать авторитет супергероев. Они могут действовать разными путями в зависимости от их типа. Некоторым токсичным сотрудникам необходим антагонизм.

он будет включать максимально возможное количество сотрудников. Другой тип токсичного сотрудника будет паразитировать на работе супергероя. Другими словами супергерой будет выполнять за него всю работу или токсичный сотрудник всегда будет переводить стрелки на супергероя. Третий тип будет вести себя совершенно

СУЩЕСТВУЮТ «ТРИ КИТА», КОТОРЫМИ ПОЛЬЗУЮТСЯ РЕКРУТЕРЫ ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ ТОКСИЧНЫХ СОТРУДНИКОВ СРЕДИ КАНДИДАТОВ

Они будут находить любой повод, чтобы повоевать.

На любое предложение супергероя он будет находить множество контраргументов. Самое важное, что в противостояние

противоположно. Представьте себе ситуацию, когда токсичным сотрудником является руководитель, а супергероем его подчиненный. Третий тип будет замыкать на себе все задачи и не сможет делегировать их супергерою.



Когда «ТС» приходится терпеть до упора?

— Некоторые типы токсичных сотрудников часто бывают эффективными. Они могут обладать уникальными знаниями и приносить прибыль компании. Существуют безобидные типы токсичных сотрудников, которых можно огородить от всех, посадить в отдельный кабинет или, в конце концов, отправить работать удаленно. Если же это

ОНИ БУДУТ НАХОДИТ ЛЮБОЙ ПОВОД, ЧТОБЫ ПОВОЕВАТЬ

тот тип токсичного сотрудника, из-за которого падает эффективность все команды, а подчас и компании, то лучше незамедлительно с ним расстаться. Однако, перед расставанием убедитесь, что перед вами действительно токсичный сотрудник. Ведь это может быть супергерой, который «выгорел».

Как удерживать в компании супергероев?

— Будем честны, супергероев не удерживают деньги.

Точнее удерживают, но на короткий промежуток времени. Конечно, важно материально поощрять такого сотрудника, однако супергерою важно самореализоваться. Стоит вспомнить пирамиду Маслоу. Необходимо развивать и поощрять талантливых сотрудников. Предоставляйте такому сотруднику новые возможности, доверьте ему сложные и важный проект.

Татьяна Климентова, Консультант по поиску персонала Kelly Services CIS

Как бы Вы описали «токсичных» сотрудников?

— Токсичные сотрудники — это люди, которые оказывают негативное влияние на коллектив своим поведением и действиями. Проявления «токсичности» могут быть абсолютно разные. Кто-то постоянно жалуется на жизнь и уверяет окружающих, что ничего хорошего впереди их не ждет (в том числе, в этой компании и на этой должности). Кто-то распускает нелицеприятные слухи про коллег, сталкивает сотрудников лбами и подрывает их авторитет в коллективе. Кто-то оскорбляет окружающих и агрессивно себя ведет. Токсичные сотрудники не просто вредят рабочему процессу, но и демотивируют весь коллектив, заражая его негативными эмоциями.

Можно ли их «токсичность» изолировать от их вклада в работу? Как?

— На первый взгляд кажется, что самое верное решение — это увольнение токсичного сотрудника. Это решение позволит восстановить здоровую атмосферу в коллективе. Но всё не так просто. Зачастую токсичные сотрудники являются профессионалами высокого уровня. Они очень внимательны, выполняют все поручения, а на фоне деморализации коллектива становятся лидерами, показывают лучшие результаты. Тем более, при увольнении необходимо затратить время и финансовые средства на

поиск нового сотрудника, а риск, что новый сотрудник не справится с задачами, остается, либо поиск нового сотрудника будет очень продолжительным.

Но не стоит забывать о том, что убытки, которые несет компания из-за токсичных сотрудников зачастую гораздо выше, нежели та прибыль, которую эти сотрудники приносят. Не стоит забывать о том, что из-за токсичных коллег могут уволиться ценные сотрудники, что означает, что масштаб последствий достаточно обширный.

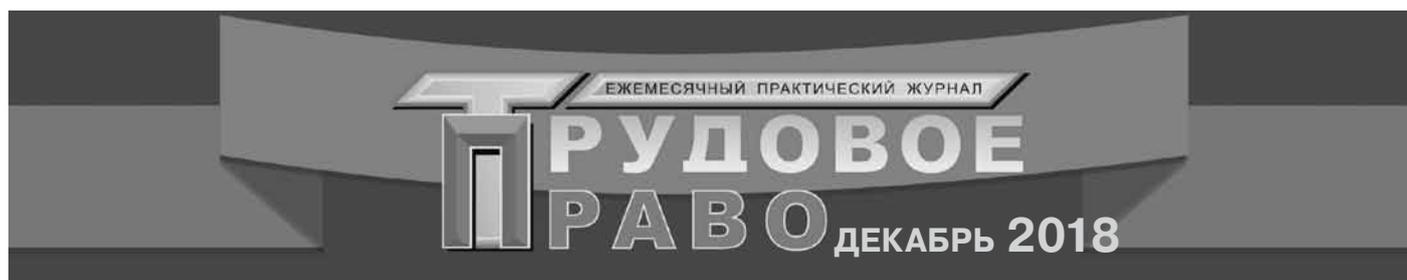
Согласны ли Вы с мыслью шефа МВД Франции (после Наполеона) о том, что 90% ущерба наносят организации лояльные и дружелюбные дураки, а не воры и токсичные люди?

— Я считаю, что все перечисленные категории сотрудников приносят вред орга-

низации, в которой они работают. Конечно, негативное влияние каждой из категорий разное, но нужно рассматривать и оценивать это влияние на конкретных примерах.

И все: сколько «токсичных» может быть в компании?

— В идеальной ситуации, конечно, их совсем не должно быть. Но эта ситуация редко встречается на практике и скорее возможна в небольших компаниях. Поэтому HR-менеджеры компании должны стремиться минимизировать количество таких людей. Большое внимание признакам токсичности необходимо уделять во время процесса собеседований перед приемом на работу сотрудника (например, ложь, невежливость потеря контроля над собой). Грамотная оценка позволит избежать появления токсичных сотрудников в компании.



Медосмотр: как все на практике

...Практика показывает: медицинские показания — одна из распространенных причин увольнения работников. Как правило, в компаниях отсутствуют рабочие места, соответствующие по медицинским показаниям состоянию здоровья работника. В таких случаях работники чаще всего просят суд признать увольнение незаконным, восстановить их на работе, взыскать с работодателя заработную плату и компенсацию морального вреда....

Корпоративная среда либо пресекает развитие «токсичности» либо позволяет ей развиваться

Елена Салихова,
вице-президент, руководитель
блока по работе с персоналом
банка «Открытие»

Банки и особенно частные, пожалуй, сегодня лучший образец корпоративной культуры, не позволяющей развиваться «токсичности» в работниках, даже если им удалость прорваться сквозь сито отбора...

В первую очередь, давайте определим, что такое «токсичность». Это состояние, в котором человек, по субъективным или объективным причинам, входит в разлад с окружающим его миром и начинает разрушительно влиять на коллег, подчиненных, партнеров. Это негативно отражается на эффективности рабочих процессов в компании, на взаимоотношениях с людьми за пределами рабочего пространства.

В большинстве случаев токсичностью «заболевают» работники, которые уже длительное время отработали в компании. Токсичность редко встречается среди работников, пришедших в организацию 6–12 месяцев назад: обычно они отсеиваются на этапе вхождения сотрудника в компанию (самый эффективный способ их выявления – сбор рекомендаций по предыдущим местам работы). Если пропустили на этапе подбора, корпоративная среда часто отвергает этих людей в первые месяцы работы.

Что может повергнуть человека в состояние «токсичности»? Масса причин, связанных и не связанных с работой. Предлагаю разобрать те, что связаны с работой.

Первая группа причин – большие изменения в компании-работодателе. Изменение стратегии компании, смена менеджмента, реструктуризация, другие глобальные изменения часто делят коллектив на тех, кто поддерживает и понимает смысл изменений, и тех, кто не может принять и адапти-

вирование, предоставление возможности горизонтальной ротации. Это вовлечет людей в новый мир, в новые отношения, в новую культуру и приведет к повышению вовлеченности и лояльности работников.

Другая ситуация, позволяющая развиться «токсичному» поведению – когда корпоративная среда позволяет и не пресекает подобное поведение. Человек повысил голос на подчиненного или коллегу, отказался от выполнения задачи, где-то нелестно отозвался о компании... Первые шаги сделаны, на них не обратили внимание, не отреагировали. Значит, можно продолжать вести себя как хочется, не сообразуясь с принципами корпоративной культуры. Здесь мы подходим к тому, что корпоративная культура – это некая мембрана, которая пропускает полезное и удаляет неполезное, которая удерживает одних людей и поддерживает их поведение и отторгает других, налагая вето на их поведение. Если в работе мембраны сбой, неполезное удерживается, не может быть названо в открытую «неполезным», создается культура двойных стандартов: «Да, Иван Иванович допустил некорректность, но он давний, уважаемый сотрудник, давайте закроем глаза и будем считать, что ничего не было». Формируется «выученная беспомощность», «токсично» ведущие себя работники начинают процветать.

Чтобы идентифицировать токсичность и изолировать ее, нужна здоровая среда, не допускающая двойных стандартов. Когда

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TR@TOP-PERSONAL.RU**

Обзор сайта Верховного Суда Российской Федерации (пошаговая инструкция)

Ирина Трубникова

В настоящее время тексты решений судов и иных судебных актов можно свободно найти в сети «Интернет». Однако, чтобы получить актуальную информацию о ходе судебного дела и содержании судебных актов, стоит полагаться на официальные источники такой информации, ввиду того, что **Интернет не является надёжным источником информации о судебных делах по следующим причинам.**

1. Информация о судебных делах и решениях (постановлениях), принятых в рамках этих дел, может оказаться неактуальной, а именно: решение (постановление), найденное в Интернете, могло быть оспорено, отправлено на пересмотр судом высшей инстанции или даже отменено.

2. В интернет-источнике может присутствовать ссылка на номер дела, однако чаще всего отсутствует текст судебного акта, в связи с чем воспользоваться информацией не представляется возможным.

3. Нельзя быть уверенным в анализе судебных актов, произведённом на форумах и

в статьях, размещённых на неквалифицированных сайтах: они могут содержать ошибочное субъективное мнение автора. Кроме того, следует помнить, что официальным толкованием норм права может заниматься только определённый законодательством круг уполномоченных субъектов (например, Конституционный Суд, Верховный Суд).

Одним из официальных ресурсов, на которых размещены решения судов разных инстанций, является сайт Верховного Суда Российской Федерации (<http://www.vsrp.ru/>).

НА САЙТЕ РАЗМЕЩАЮТСЯ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ДОКУМЕНТЫ, ОТНОСЯЩИЕСЯ К ВЕДЕНИЮ ВЕРХОВНОГО СУДА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Верховный Суд Российской Федерации в соответствии со ст. 2 ФКЗ от 05.02.2014 № 3-ФКЗ (ред. от 29.07.2018) «О Верховном Суде Российской Федерации»

- является высшим судебным органом по гражданским делам, делам по разрешению экономических споров, уголовным, административным и иным делам, подсудным судам¹;

- осуществляет в предусмотренных федеральным законом процессуальных формах судебный надзор за деятельностью судов;

- рассматривает отнесённые к его подсудности дела в качестве суда первой ин-

¹ Здесь и далее имеются в виду суды, образованные в соответствии с ФКЗ 31.12.1996 № 1-ФКЗ «О судебной системе Российской Федерации» и федеральными законами.

станции и по новым или вновь открывшимся обстоятельствам;

- рассматривает в качестве суда первой инстанции административные дела, указанные в п. 4 ст. 2 ФКЗ «О Верховном Суде Российской Федерации»;

- рассматривает в качестве суда первой инстанции дела по разрешению экономических споров между федеральными органами государственной власти и органами государственной власти субъектов Россий-

ской Федерации, между высшими органами государственной власти субъектов Российской Федерации;

- осуществляет право законодательной инициативы по вопросам своего ведения, а также разрабатывает предложения по совершенствованию законодательства Российской Федерации по вопросам своего ведения;

- осуществляет иные полномочия, указанные в п.7 ст.2 ФКЗ «О Верховном Суде Российской Федерации», в том числе в целях обеспечения единообразного применения законодательства Российской Федерации даёт судам разъяснения по вопросам судебной практики на основе её изучения и обобщения.

На сайте Верховного Суда Российской Федерации представлена общая инфор-



Рис. 1) — Сайт Верховного Суда Российской Федерации

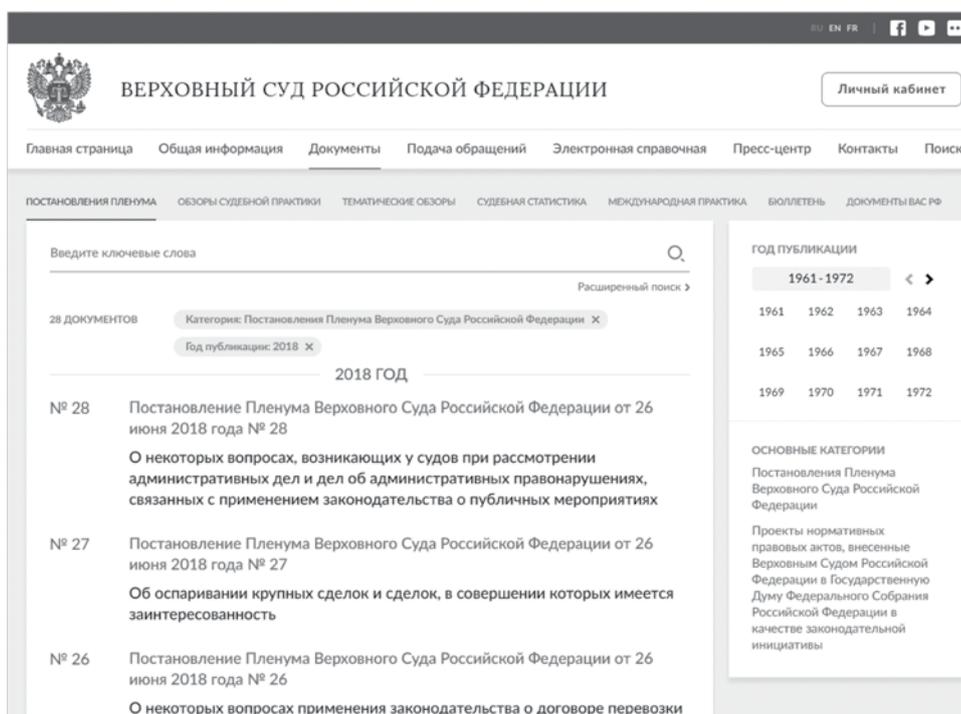


Рис. 2 — Вкладка «Постановления Пленума»

мация о Верховном Суде, описание порядка подачи обращений, новости Верховного Суда и иное.

Применительно к обсуждаемой теме нас интересуют вкладки «Электронная справочная» и «Документы».

календарь-навигатор по годам, а в подразделе «расширенный поиск» предусмотрена сортировка между постановлениями и проектами.

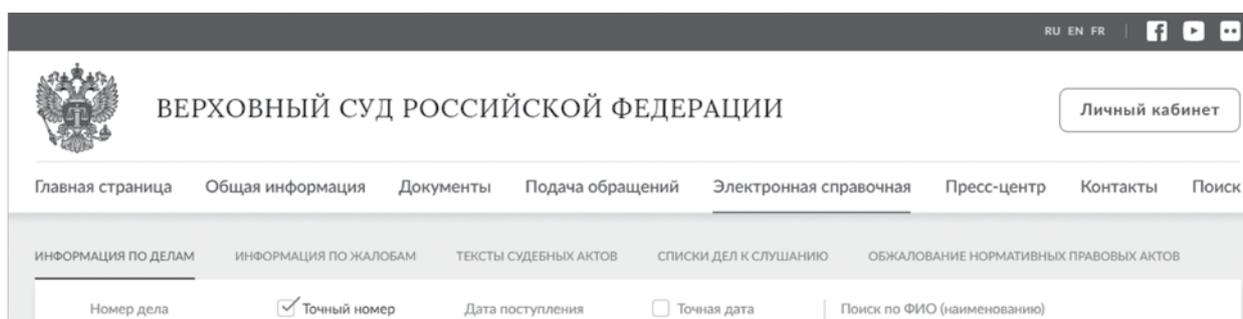
- Раздел «Электронная справочная» содержит вкладки «Информация по делам»,

ОТФИЛЬТРОВАТЬ ИНТЕРЕСУЮЩИЕ ДЕЛА, ЖАЛОБЫ И АКТЫ ВОЗМОЖНО ПО ДАТАМ, ТОЧНОМУ НОМЕРУ И ДАЖЕ СОДЕРЖАНИЮ ДОКУМЕНТА

- в Разделе «Документы» размещены Постановления Пленума Верховного Суда, а также проекты нормативных правовых актов, внесённых Верховным Судом Российской Федерации в Государственную Думу Федерального Собрания Российской Федерации в качестве законодательной инициативы, с 1961 года по настоящее время. Для удобства ориентирования есть

«Информация по жалобам», «Тексты судебных актов», «Списки дел к слушанию», «Обжалование нормативных правовых актов». Для каждой вкладки представлен свой расширенный поисковик.

В эти же вкладки можно попасть и с главной страницы сайта — правый столбец «Полезные ссылки» (рис.1).



**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Что нам предлагает рынок?

Сергей Сергеев

Зарплаты секретарей стали расти... и это радует...

Обзор не затронул «монстров», но там берут только «своих».

А вот в рыночных фирмах началось оживление...

Возможно накануне обвала экономик мира (ведь рынок акций рухнул на днях) и эхо докатится до нас спустя 2-4 месяца.

Секретарь и помощник руководителя — лица отнюдь не последние в компании, а, напротив, очень даже важные, ведь именно от них, от их работы зависит, чем сегодня будет заниматься руководитель. В любой более-менее крупной компании в штате присутствуют должности секретаря и помощника руководителя.

Зарплата: средняя зарплата на сайтах Super-Job и HeadHunter по Москве составляет 50–80 тысяч рублей для помощника руководителя и 30–55 тысяч для секретаря. Почему же такая разница? А все дело в том, что персональный помощник требуется конкретно руководителю, его задача будет проводить все рабочее и нерабочее время с руководителем, вести его планер, записывать задачи, следить за встречами, чтобы руководитель ничего не упустил из виду. Секретарь же — это офисная работа. Вести деловую переписку, отчетность, встретить гостей, предложить чай, кофе, давать задания водителям и курьерам, а также отвечать на звонки должны секретари.

Кому же чаще отдадут предпочтение? Секретарь, как правило, должность женская, даже из сериальных и мыльных опер мы можем увидеть милую девушку с ангельским лицом, которая заходит в кабинет к начальнику и предлагает чай, кофе, — это секретарь. А вот личный помощник — существо бесполое. Им может быть как мужчина, так и женщина, все зависит от личных предпочтений руководителя или квалификации кандидата.

Персональный помощник руководителя должен заниматься:

- 1) планированием рабочего дня руководителя;
- 2) организацией встреч и переговоров руководителя и сотрудников подразделения;
- 3) подготовкой и оформлением корреспонденции, организационно-распорядительных и иных документов руководителя;
- 4) информационным обеспечением руководителя и сотрудников подразделения;
- 5) приемом, обработкой и отправкой электронной и бумажной корреспонденции;
- 6) ведением телефонных переговоров по официальному телефону подразделения;
- 7) прочими обязанностями, возложенными руководителем.

Требования к кандидату предъявляются такие:

- 1) грамотная устная и письменная речь;
- 2) знание ПК на уровне пользователя;
- 3) коммуникабельность, стрессоустойчивость.

Значит кандидат должен быть ответственным, стрессоустойчивым, коммуника-

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Что надо делать чтобы попасть в список лучших бизнес-тренеров России по версии исследования журнала



**Озоль Сергей,
бизнес-тренер,
Управляющий партнер
компании «Интеллект Сервис»**

В этом году на свой день рождения я получил отличный подарок – вхождение в число лучших бизнес-тренеров России 2018 года по итогам Исследования журнала «Управление персоналом». Мне было очень приятно, что моя работа была замечена и оценена, и я благодарен организаторам исследования за это. Однако после публикации результатов Исследования в Интернете развернулась жаркая дискуссия по поводу их адекватности. У меня также возникло желание высказаться по этому поводу.

Сразу хочу сказать, что я не знаком с методологией исследования. Когда один из моих клиентов спросил, что нужно сделать, чтобы войти в число лучших, я отвечал на этот вопрос, исходя из того, что знаю:

- я знаком со многими тренерами, вошедшими в число лучших, и их работой;
- и я знаю, что делал я.

О других участниках списка лучших я знаю не так много, как хотелось бы. Лично знаком не со всеми, но увидел в этом списке много сильных и профессиональных тренеров. Каждый из них работает в своем направлении и своем стиле. Коллеги внесли значимый вклад в формирование нашего рынка, повышение эффективности российского бизнеса и качества управления в российских компаниях.

Я последние годы также работал в этом направлении:

- 16 лет практической работы тренером, постоянное совершенствование своих навыков и освоение новых инструментов;
- создание и постоянная актуализация широкой линейки тренинговых программ по развитию управленческих навыков (ТОП-менеджеров и руководителей среднего звена) и внедрению Lean-технологий;
- около 100 тренинговых дней в год (и это при сознательной работе на некоторое сокращение загрузки);
- индивидуальный подход к каждому клиенту (компании и участнику), чтобы дать именно то, что поможет повысить эффективность.

Как результат – повторные заказы и расширение моего бизнеса.

Все это делает список лучших бизнес-тренеров вполне обоснованным в моих глазах. Однако, на мой взгляд, журналу стоит рассказать о методологии своего исследования, которое может стать хорошим ориентиром на нашем непростом и сложно структурируемом рынке. Рынке, на котором нет общепризнанных стандартов, а работа тренеров имеет очень долгосрочные, а, следовательно, сложно измеримые, последствия для бизнеса и конкретных участников.

То, что журнал «Управление персоналом» как незаинтересованная сторона взял на себя задачу проведения такого исследования, поможет компаниям лучше ориентироваться на этом поле и делать более осознанный выбор.

заголовок

Ольга Петровская,
директор Департамента
Финансы и Аудит, Cornerstone

Разговоры о пенсионной реформе давно витали в воздухе, однако большинство людей все же надеялось, что это останется на стадии законопроекта. Но увы: его ратифицировали.

**МНОГИЕ ЖЕНЩИНЫ ИМЕННО
К 40-45 ГОДАМ МОРАЛЬНО
СОЗРЕВАЮТ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ
ОСУЩЕСТВИТЬ КАРДИНАЛЬНЫЕ
ИЗМЕНЕНИЯ В СВОЕЙ ЖИЗНИ**



Россия была одной из немногих стран, которая до последнего откладывала повышение пенсионного возраста. Факт, конечно, малоприятный, особенно учитывая тот факт, что российский рынок труда, в отличие, например, от европейского, не очень жалуется возрастным сотрудникам. Но поскольку это произошло и изменить ситуацию мы уже не можем, мы можем изменить наше отношение к ней. А это значит не поддаваться панике, а подумать, что мы можем сделать уже сейчас, чтобы оставаться конкурентными в будущем. Ведь профессиональный специалист, обладающий высоким уровнем экспертизы в своей отрасли, всегда будет востребован на рынке труда. Сейчас уровень занятости пожилых людей в сферах науки, образования, здравоохранения выше, чем в промышленном или коммерческом секторе, где работодатели устанавливают более жесткие ограничения по возрасту для соискателей. Как хедхантер я наблюдаю тенденцию, что в последнее время все больше и больше достаточно взрослых людей (40+) проявляют интерес к дополнительному образованию, различным тренинговым программам. Многие женщины в возрасте 35-40 лет не боятся кардинально поменять сферу работы, в то время как раньше на такие эксперименты были способны женщины до 35. Сейчас понятие старости весьма условно – мы больше не соотносим его с понятием биологического возраста, а руководствуемся тем, как человек ощущает себя. Я знаю огромное количество кандидатов-женщин в возрасте 50 лет, которые утверждают, что их жизнь ста-

может больше уделять внимание работе, совершенствованию приобретенных навыков. Также я думаю, что увеличение пенсионного возраста может изменить и отношение к пожилым людям в нашей стране: не секрет, что в России понятие старости отличается от европейского, где в 50 лет люди считают себя достаточно молодыми и активными, ведут активный образ жизни. Если женщина будет понимать, что ее карьера не завершится через 5 лет, а вполне может развиваться и дальше, это мотивирует ее совершенствовать свои навыки, приобретать дополнительный опыт, не бояться пробовать новое.

Многие женщины именно к 40-45 годам морально созревают для того, чтобы осуществить кардинальные изменения в своей жизни. Именно в этом возрасте человек уже не так подвержен действию ограничивающих убеждений, имеет большой личный и профессиональный опыт, обладают мудростью и зрелостью. Лично я сама полностью сменила сферу деятельности в 35 лет, придя в рекрутмент из международной аудиторской компании, в 37 – получила дополнительное образование. Сейчас мне 40 и я с удовольствием учусь и развиваю свои профессиональные компетенции, изучаю для себя возможности дополнительного образования. Как хедхантер в последние несколько лет я вижу много успешных примеров женской самореализации в зрелом возрасте: моя коллега в 50 лет получила дополнительное образование и организовала новое направление в компании. Одна

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Работа с входящими документами



**Наталья
Пластинина**

Любая организация, контактируя с контрагентами в производственной, торговой, хозяйственной сфере, с контролирующими органами, имеет дело с входящей корреспонденцией. Если не упорядочить процесс с входящими документами, то очень быстро наступит момент неразберихи: все будет теряться, в срок не выполняться, могут возникнуть штрафы, пени, иные санкции по обязательным платежам в бюджет и по оплате в рамках договорных отношений с партнерами.

Обработка входящих документов — необходимый и важный участок работы секретаря/делопроизводителя. Для облегчения внедрения в новую организацию порядка работы с входящими документами, упорядочения процесса и обеспечения его прозрачности, разберем, как лучше организовать работу на данном участке.

Входящие документы — это документы, поступающие на предприятие по различным каналам связи.

Варианты поступления входящих документов различны:

- почтой,
- курьерской службой,
- по электронной почте,
- через сайт компании, форму обратной связи,
- факсимильным сообщением,

- в виде телефонограммы,
- лично автором входящего документа.

Все входящие документы в общей системе документооборота в организации проходят несколько этапов, каждый из которых мы разберем более подробно.

Этап 1: получение корреспонденции

В каждой организации он может быть построен по-разному. Существенная часть документов приходит заказными письмами Почтой России. По сложившемуся порядку за этими письмами (в том числе если они проходят на А/Я (абонентский ящик, арендованный организацией на каком-либо почтовом отделении) нужно будет кому-то идти в почтовое отделение по местонахождению организации и их получать. Для этого работнику организации необходимо предъявить сотруднику почты извещение о прибывшем отправлении (приносят почтальоны) и до-



веренность. Любому сотруднику, не обладающему полномочиями на получение корреспонденции для организации, прибывшее отправление на почте не отдадут.

Чаще всего организации при увеличении документооборота приходят к выводу о необходимости освобождения секретаря/делопроизводителя от этой обязанности — чуть ли не ежедневного похода на почту. И либо перепоручают это другому сотруднику (например, нанимают курьера на полставки), либо идут по пути неофициальной договоренности с местным почтальоном о персональной доставке корреспонденции для своей организации.

Этап 2: первичная обработка входящей корреспонденции

Первичная обработка входящей корреспонденции осуществляется в день ее при-

ема. При доставке в нерабочее время — на следующий рабочий день.

Первичная обработка включает в себя всю подготовительную процедуру:

2.1. Проверка правильности указания адресата

Нередко почта ошибается — по адресу вашей организации может быть доставлен пакет для другого адресата с другим адресом. Не вскрывайте такой пакет. Отложите его для возврата на почту.

2.2. Вскрытие конверта

Конверты с деловыми письмами желательно вскрывать канцелярским ножом или портативным конвертовскрывателем, так



**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Хищение денежных средств с банковских карт

Светлана Щербатова

*И*спользование гражданами банковских карт при проведении расчетов стало обыденным явлением. Появление «Мобильного банка» и «Интернет-банка» значительно упростило жизнь современного человека и позволило оперативно решать множество задач.



Однако развитие технологий не всегда и не всеми используется «во благо». Средства массовой информации регулярно предупреждают о рисках, возникающих при расчётах банковскими картами, сообщая о разработке преступниками новых способов хищения.

Столкнувшись с проблемой хищения денежных средств с банковской карты, владельцу такой карты необходимо решить два правовых аспекта этой проблемы: уголовно-правовой, в рамках уголовного дела, которое возбуждается по его заявлению о хищении, а также гражданско-правовой, в рамках взаимодействия с банком, выдавшим соответствующую карту.

Самыми распространенными случаями судебных споров являются иски владельцев банковских карт к Банкам, которые «списывают» денежные средства по утерянным или украденным картам, а также в связи с использованием преступниками системы «Мобильный банк» похищенных мобильных телефонов. (см. например, апелляционные определения Московского городского суда по делам № 33-48044 (от 22.11.2017), № 33-29782/17 (от 28.07.2017) № 33-41462 (от 18.10.2016))

В случае получения преступниками доступа к кредитным картам истцами зачастую выступают Банки, которые требуют от держателя карты погашения полученных по таким картам кредитов (см., например, апелляционное определение Московского городского суда по делу № 4г/7-9007/16).

В таких спорах суды, как правило, принимают позицию Банков, руководствуясь при этом ст. ст. 854, 845, 847, 848, 854 ГК РФ. Ключевым обстоятельством в таких спорах суд считает отсутствие вины банка в совершении «незаконной» банковской операции: если идентификация клиента, как распоря-

дителя счета, прошла успешно и безошибочно (т. е. был использован корректный пароль/PIN), то банк ответственность за совершенную расходную операцию нести не будет, так как с его стороны нарушений не имеется, он лишь выполняет распоряжения клиента.

Выдача банковской карты сопровождается подписанием ряда документов между пользователем карты и банком. К таким документам относятся в первую очередь договор банковского счёта, документы об ознакомлении клиента с условиями выпуска и обслуживания соответствующей карты и т. п.

Получая карту, большинство граждан не читают подписываемые документы полностью, а обращают внимание лишь на ключевые (как им кажется) условия. Банки, со своей стороны, преследуют цель максимально обезопасить себя и включают в договоры те условия, которые в последующем позволяют выигрывать судебные споры с клиентами. К таким условиям относятся в частности: право банка списывать со счета денежные средства, которые были проведены с использованием средств доступа, ПИН и/или карты, до момента блокирования клиентом средств доступа или карты; условия об ответственности клиента за все операции по счету, совершенные иными лицами с ведома или без ведома клиента до момента уведомления банка об утрате карты. Таким образом, отказывая в удовлетворении исков граждан к банкам, суды руководствуются условиями тех документов, которые были формально согласованы истцами при получении банковской карты.

При этом следует отметить, что факт возбуждения уголовного дела по заявлению гражданина о краже карты или телефона не является обстоятельством, которое каким-либо образом влияет на рассмотрение спора между банком и гражданином. В



такой ситуации потерпевшему остаётся надеяться только на то, что правоохранительные органы смогут найти преступника и собрать достаточный объем доказательств его вины. Поскольку только вынесение обвинительного приговора позволит потерпевшему претендовать на возмещение по-

определение по делу № 33-5514/17), интересен тем, что Банк «пострадал» от собственных активных действий по «навязыванию» кредитной карты клиенту.

Истец обратилась с иском о признании незаконными действий Банка (ответчика) по

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Сотрудник с одним окладом и без мотивации приходит скоро в тупик



Наталья Переверзева,
Руководитель Style of Success.
Development Busines

*М*отивация
имеет ряд
своих законов и
правил, игнорировать которые
категорически нельзя.

Современная наука о менеджменте уточняет, что изменять людей трудно и дорого, а часто просто невозможно на практике.

Легче и лучше определять сильные стороны человека: что нравится делать, в каких условиях он будет чувствовать себя комфортнее, дать это по возможности и пожинать плоды совместного труда.

Что такое есть для вас мотивация и из каких частей или «органов» она состоит?

— Мотивация — это внутренний стимул, побуждающий человека к действию, формирующий его активность. Это когнитивно-эмоциональная составляющая структуры психики человека.

Суть мотивационной работы с человеком — определить, что именно побуждает человека к реализации в жизни и профессиональной деятельности различных задач.

Мотивацию исследовали психологи Абрахам Маслоу (теория мотивации на основе потребностей), Фредерик Гейцберг (теория мотивации на основе гигиенических факторов), Стивен Рисс (теория на основе мотивационных мотивов). Каждая из этих теорий не исключает, а дополняет друг друга в целом понимании природы мотивации человека.

Наиболее емко мотивацию можно рассмотреть по Риссу, в модели которого мотивация может быть из 16 основных мотивов.

1. **Приятие** — потребность в одобрении других людей.
2. **Любознательность** — потребность размышлять.

3. **Насыщение** — потребность потреблять пищу/размышлять обо всем, что с ней связано.

4. **Семья** — потребность растить своих детей.

5. **Честь** — потребность соблюдать традиционные кодексы морали.

6. **Идеализм** — потребность в социальной справедливости.

7. **Независимость** — потребность полагаться на себя самого.

8. **Власть** — потребность оказывать влияние.

9. **Порядок** — потребность в структуре, желание все упорядочивать.

10. **Физическая активность** — потребность в мускульной активности.

11. **Романтические отношения** — потребность в сексе.

12. **Сбережения** — потребность собирать.

13. **Социальные контакты** — потребность во взаимодействии с другими людьми.

14. **Общественное положение** — потребность в престиже.

15. **Покой** — потребность в эмоциональном спокойствии.

ского поиска решений или рассмотрения ситуации множества альтернатив — демократический или конструктивный. В ситуации необходимости делегирования большей свободы действий другим — либеральный.

ПЛОХОЙ ИЛИ ХОРОШЕЙ МОТИВАЦИИ НЕТ

16. **Соревновательность** — потребность расплатиться за обиду.

Теория Рисса заключается в том, что в основе любого человеческого желания лежит один из 16 базовых мотивов или комбинация из них, что эти мотивы оказывают влияние на все наши действия, мысли и чувства.

Исходя из этих подходов, важно определять ключевые мотивы, ценностные ориентации человека, создавать ему условия для реализации своих ценностных мотивов и пожинать плоды совместного взаимодействия.

В ситуации постоянного взаимодействия в равных обстоятельствах, с едиными целями — конструктивный, партнерский стиль управления. Наиболее эффективным на практике определяется смешанный стиль управления с ключевым вниманием на конструктивный партнерский.

Что может «мешать» работать вместе людям и реализовывать задачи и цели — это существенное различие в ценностях, что и будет влиять по-разному на мотивацию человека, каким бы ни был стиль управления.

Как стиль управления отражается на мотивации или подходят ли они и когда друг другу?

— Вопрос содержит две стороны, ответу последовательно, прежде чем объединить в

Есть ли универсальные причины, которые убивают мотивацию в любой компании, на любой позиции?

— Факторов же иных, влияющих на демотивацию человека, может быть еще несколько:

- отсутствие базовых гигиенических

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Научный уикенд

Сергей Сергеев

В Москве прошел фестиваль науки «Наука 0+», целый уикенд с пятницы 12 по воскресенье 14 октября москвичи и гости столицы могли посетить выставки, конкурсы, круглые столы, мастер-классы, дни открытых дверей, лекции, научные шоу, экскурсии по разным площадкам МГУ и города.





В воскресенье, 14 октября в фундаментальной библиотеке МГУ прошло закрытие фестиваля «Наука 0+». Перед торжественным закрытием прошла Церемония награждения конкурса «Снимай науку!». Среди 518 работ из 39 городов выделили лучших и их наградили в Актовом зале фундаментальной библиотеки МГУ. Среди лучших оказались: с фотоработами Алексей Захаринский «Стадии размножения метатрихии осиное гнездо», а так же победители в номинациях с видеоработами: Мария Дебабова с работой «Интерферон», Айгуль Рамазанова «Метод микроэлектрофореза», Ярослав Яшин «Что такое меридианы и параллели», Ольга Патрикеева «Помощники в вашем доме», Оксана Татлова «Изготовление осетинского сыра», Анастасия Колосова «Школьный гербарий» и многие другие! Помимо участников, приславших свои работы жюри – телеканал «Наука» провел конкурс среди зрителей в зале. Участникам необходимо было сочинить стихи с обязательным присутствием слова «Наука», в итоге среди десятков стихотворений выбрали три, по-

бедителями стали дети в возрасте пяти – десяти лет – это: Настя Куркоткина, Маша Егорова и Дима Попов. Сразу после церемонии награждения прошло научное шоу доктора Хала. Доктор Хал, старший преподаватель химии в университете Брайтона (Великобритания). Его миссия – показать, как можно постичь окружающий нас мир через игру. А после шоу прошло закрытие фестиваля.

Теперь ждем следующий фестиваль уже в 2019 году! Первый в России Фестиваль науки был проведен в МГУ в 2006 году по инициативе ректора, академика В.А. Садовниченко. Мероприятия за три дня посетило более 20 тысяч человек. Успех первого Фестиваля науки убедил в необходимости проведения подобных мероприятий ежегодно. В 2007 году при поддержке правительства Москвы Фестиваль науки стал общегородским мероприятием. В 2011 году Фестиваль науки получил статус Всероссийского и с тех пор проводится под эгидой Министерства образования и науки РФ.



Новые требования к системам управления документами и электронным архивам

С. Л. Кузнецов,
К. и. н.

14 июня 2018 г. на сайте Федерального архивного агентства появились «Типовые функциональные требования к системам электронного документооборота и системам хранения электронных документов в архивах государственных органов», пока в виде проекта¹.

Данный документ должен заменить уже устаревшие и очень краткие, «Требования к информационным системам электронного документооборота федеральных органов исполнительной власти, учитывающих в том числе необходимость обработки информации, доступ к которой ограничен», утверждённые ещё в 2011 г. приказом Минкомсвязи России². Первые Требования в СЭД были подготовлены в соответствии с распоряжением Правительства РФ от 12.02.2011 № 176-р об утверждении плана мероприятий по переходу федеральных органов исполнительной власти на безбумажный документооборот. Новые Требования дополняют При-

1 <http://archives.ru/sites/default/files/2018-06-14-project-tft.doc>

2 Приказ Минкомсвязи РФ от 02.09.2011 № 221, зарегистрировано в Минюсте РФ 15 ноября 2011 г. № 22304.

мерную инструкцию по делопроизводству, подробно рассматривающую технологии работы с документами в электронной форме.³

В 2016 году функции по разработке и утверждению «типовых функциональных требований к системам электронного документооборота и системам хранения электронных документов в архивах государственных органов» были возложены на Росархив⁴. Таким образом, в лице Росархива возвращается орган по постановке делопроизводства в государственном масштабе. Наряду с подготовкой правил делопроизводства, примерной инструкции по делопроизводству, на Росархив возложено определение политики в области автоматизированных технологий управления документами, по крайней мере в государственном секторе. Учитывая то, что не только крупным, но и средним, мелким ор-

3 Приказ Росархива от 11.04.2018 № 44 «Об утверждении Примерной инструкции по делопроизводству в государственных организациях» (Зарегистрировано в Минюсте России 17.08.2018 № 51922).

4 Указ Президента РФ от 22.06.2016 № 293 «Вопросы Федерального архивного агентства» (вместе с «Положением о Федеральном архивном агентстве»).

ганизациям всех форм собственности постоянно приходится взаимодействовать с государственными структурами, что невозможно полноценно осуществлять в электронном виде без унификации форматов документов, передаваемых метаданных, используемых технологий. В любом случае унификация СЭД неизбежна, если организация хочет обмениваться документами в электронной форме с другими организациями.

Таким образом, можно сказать, что в сферу ведения Росархива с 2016 г. попадает автоматизация управления документами на протяжении всего жизненного цикла, от создания до уничтожения.

В отличие от первых Требований..., новые Типовые функциональные требования... носят не столь «рамочный» характер, увеличившись почти в пять раз и гораздо детальнее определяя требования к СЭД. В то же время хватает и общих положений — что СЭД не должна противоречить российскому законодательству, установленным правилам работы с документами и т. д. (п. 1.4, 2.1).

Новые Типовые требования содержат три десятка определений основных понятий в области автоматизации ДОУ, Общие функциональные требования к управлению документами в СЭД и системах хранения. Третий и четвертый разделы содержит более детальные функциональные требования ко всем этапам организации жизненного цикла документов в электронной форме.

проведение экспертизы ценности, выделение к уничтожению и подготовка документов к передаче в государственный архив.

Типовые требования делят метаданные, которые вносятся в карточку каждого документа на несколько основных групп:

- поля, заполняемые при добавлении документа в СЭД (СХЭД);
- сведения, отражающие весь жизненный цикл документа;
- метаданные, используемые при взаимодействии СЭД с другими (внешними) СЭД;
- метаданные, используемые при передаче документов на государственное хранение (выгрузке для последующего импорта в ПК «Архивный фонд».

От СЭД и СХЭД требуется уметь взаимодействовать (п. 2.7 ,2.8) и с другими информационными системами, обмениваться документами с МЭДО, СМЭВ и др. Если 8–10 лет назад практически все СЭД представляли собой замкнутые системы, не предусматривавшие обмен документами в электронной форме с другими СЭД, то сегодня СЭД — часть корпоративной информационной системы, в рамках которой СЭД тесно взаимодействует с системами управления кадрами, CRM (взаимодействие с клиентами), ERP (управление предприятием) и другими системами, отправляет и принимает

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TR@TOP-PERSONAL.RU**



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

№ 10 октябрь 2018

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

Владимир Алистархов

**Новая оценка кадастровой стоимости
или как не наступить на грабли дважды...**

Татьяна Кочанова

Наследование квартиры несовершеннолетним

Дмитрий Ходыкин

**Перепланировка жилья — проблема узаконивания
и пути их решения**

Владимир Алистархов

**Отроки, мечники, и они же судебные
приставы-исполнители**

О. Наумова

**Последние изменения в Градостроительный
кодекс. Индивидуальное жилищное
строительство**

Татьяна Кочанова

Мансардное жильё

Ксения Грановская

Выселение за неуплату ЖКХ



«Я бы хотела дать вам всеобъемлющее представление о блогосфере и тех возможностях, которые она предлагает как частным лицам, так и бизнесменам. Вы узнаете о них на примере людей, которые благодаря своим блогам зажили такой жизнью, о какой не могли и мечтать.»

Наташа Кортни-Смит

Блог на миллион долларов

Наташа Кортни-Смит

О чем книга

Истории звездных блогеров кажутся нам фантастическими, а их успех — недостижимым. Но автор книги, сменившая работу в традиционных СМИ на карьеру блогера, уверяет, что создать блог на миллион долларов может каждый, у кого есть желание, фантазия и готовность заниматься этим всерьез. Наташа Кортни-Смит делится с читателями стратегией и тактикой, которые помогли ей прийти к успеху.

Если вы хотите создать блог, но не знаете, с чего начать; если вы уже блогер, но хотели бы выйти на другой уровень; если вы предприниматель и задаетесь вопросом, чем блогинг может помочь в развитии и продвижении вашего бизнеса — эта книга точно будет вам полезна. Вы узнаете, каким контентом лучше всего наполнить блог, как создать личный бренд, вести видеоблог, стать узнаваемым и популярным в соцсетях.

Книгу дополняют интервью с самыми успешными блогерами со всего мира.

Почему книга достойна прочтения

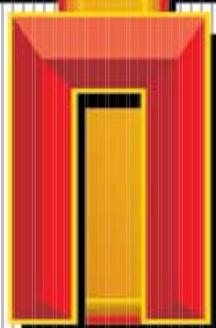
- Вы узнаете о блогинге всё необходимое, чтобы стать успешным
- Вы избежите большинства досадных ошибок начинающих блогеров.
- Благодаря мудрым советам автора вы сможете не только завести свой блог и наполнить его качественным контентом, но и сделать его популярным; если же блог у вас уже есть, то вы быстро разберетесь в том, как нарастить аудиторию и заработать больше.
- В кратких интервью со звездами блогосферы вы найдете истории их успеха, рассказы о трудностях, путях их преодоления и, конечно, множество лайфхаков и профессиональных секретов обретения популярности.

Для кого эта книга

Для всех, кто хочет зарабатывать в соцсетях.

Кто автор

Наташа Кортни-Смит — один из ведущих европейских экспертов по digital-маркетингу, социальным медиа и PR, писатель, лектор, аккредитованный тренер Facebook и генеральный директор агентства Bolt Digital.



Евгений Лошаков

Досрочное увольнение сотрудников правоохранительных органов

Екатерина Кужилина

Перевод сотрудника на другую работу внутри компании

Евгений Широков

Свобода действий руководителя унитарного предприятия при начислении премий. Есть ли она?

Наталья Пластинина

Травма на производстве обеспечит безбедную жизнь навечно?

Татьяна Кочанова

Охрана труда всегда в приоритете

Роман Достуев

Штрафы как депремирование. Анализ судебной практики

Ксения Грановская

Зарубежные командировки. Анализ проблем и споров

Анастасия Жукова

Споры с творческими работниками