

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

№ 36
(496)

2018

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по теме "Персонал" – 7102; 7052; 7242;



Главная тема: **ЛИДЕРСТВО**

Максим Логвин

Первая Грузовая Компания

**Лидеров нужно
«подсвечивать»**

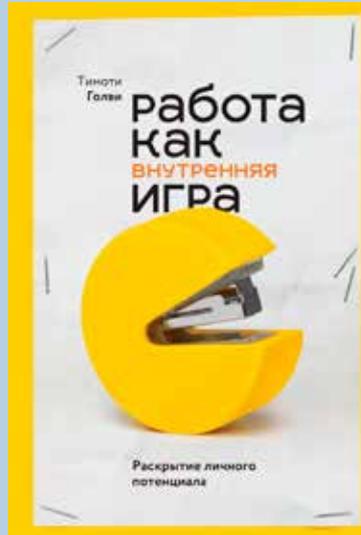
РЕЙТИНГ ДЕЛОВЫХ КНИГ



1. Роджер Мартин, Салли Осберг
«Выходя за рамки лучшего»



2. Авинаш Диксит и Барри Нейлбафф
«Теория игр. Искусство стратегического мышления в бизнесе и жизни»



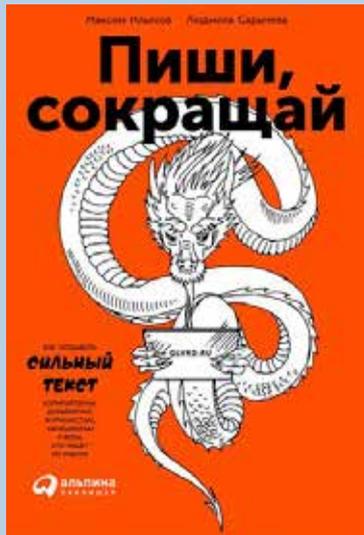
3. Тимоти Голви
«Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала»



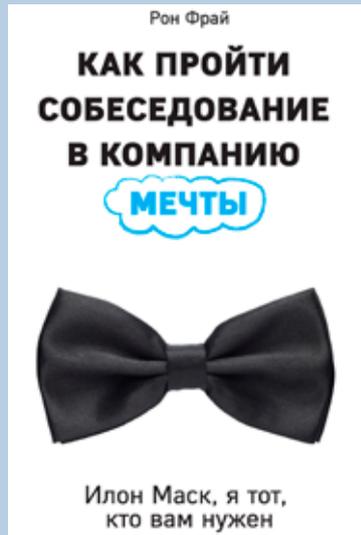
4. Петр Осипов
«От великого хаоса к квантовому росту»



5. Мартин Бьяуго, Джордан Мили
«Меньше, но лучше. Работать надо не 12 часов, а головой»



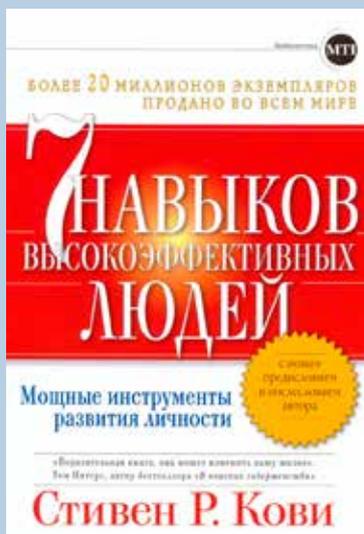
6. Максим Ильяхов
«Пиши, сокращай»



7. Рон Фай
«Как пройти собеседование в компанию мечты»



8. Ирина Хакамада
«РеСтарт: как прожить много жизней»



9. Стивен Кови
«Семь навыков высокоэффективных людей»



10. Мурат Тургунов
«Первый после Бога»

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Безос подал дискуссионную тему –
”токсичные” сотрудники.**

**За пределами компаний их “пруд
пруди”...**

**Но они обязательно есть и в каждой
компании... и что делать?**

**Но, как всегда,  дает слово своим
экспертам...**

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров
PR-директор — Надежда Гончарова
Креативное агентство и редакция —
ИП «И. Пронина»
Выпускающий редактор — Павел Кочетков
Секретарь по коммуникациям — Елизавета
Титова
Дизайн и верстка — агентство «Корпоративная
периодика (верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)
Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол
Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
(Генеральный директор — Елена Чечикова)
Главный бухгалтер — Наталья Фомичева
Официальный аудитор — Аудит-Босс
(Генеральный директор — Олег Буйденко)
Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 5

П росчитывать возможные риски и не принимать ошибочные решения...

Б ыстро «изымать паршивую овцу из стада», пока она не заразила других...

Е сли в компании не будет корпоративной культуры, то в итоге мы получим множество разных групп по интересам...

Г де тот рычаг усилий, который даст максимальный эффект от твоего появления...



Максим Логвин,
ПЕРВАЯ ГРУЗОВАЯ
КОМПАНИЯ

стр. 15

П опадут ли они в патологию или перейдут на следующую стадию – регулярного менеджмента...

П оэтому так трудно увольнять людей в такой компании...

М ы же только что все отстроили!...

Н а вас будут «стучать» генеральному руководителю с частотой дятла...

С вадебная лошадь: голова в цветах, а попа в мыле...



Елена Машукова,
ДМИТРИЙ
ЧУПРИНА&ПАРТНЕРЫ

стр. 25

Пусть расцветают все цветы – гласит китайская пословица...

Громов Олег,
EXTYL-PRO

стр. 39

Собственник, не погружающийся в детали, видит успешного сотрудника и находится в недоумении...



Юрий Кондратьев,
LIGHTMAN SOLUTIONS

стр. 29

Токсичные все – в старой бюрократической компании...



Михаил Молоканов,
СТРАДИС

стр. 45

Иногда вся команда может стать «заразной»...



Элеонора Сандуленко,
EXECUTIVE COACH

стр. 33

Супергерои просто предпочитают не замечать «токсичных» коллег...



Дмитрий Жирнов,
BRIDGE2HR

стр. 55

Споры о размере пенсии: подходы судебной практики...

Ждан Анастасия

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

- 5**
ЛИДЕРСТВО
Лидер должен быть «ледоколом» и вести за собой грузовые корабли
Максим Логвин, Первая Грузовая Компания
- 15**
Трибуна HR
**Летят перелетные птицы
Или круговорот HR в природе**
Елена Машукова, Дмитрий Чуприна&Партнеры
- 25**
Трибуна Директора
Пусть расцветают все цветы – гласит китайская пословица...
- 29**
ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА
Токсичные все – в старой бюрократической компании...
Михаил Молоканов, СТРАДИС
- 33**
ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА
Супергерои просто предпочитают не замечать «токсичных» коллег
Дмитрий Жирнов, Bridge2HR
- 36**
ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА
Любите своих супергероев и остальное приложится...
Яна Гусева
- 39**
ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА
Риски от работы с «токсичными» людьми слишком велики
Юрий Кондратьев, Lightman Solutions
- 45**
ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА
А Бабаяга против!!!
Элеонора Сандуленко, Executive Coach
- 49**
ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА
Токсичность часто проявляется в стрессовых ситуациях
Денис Машков, ГК «Российские коммунальные системы»
- 51**
ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА
Избегайте «токсичных» сотрудников
Иван Лях-Заборовский, TSPersonal
- 55**
ПЕНСИЯ
Споры о размере пенсии: подходы судебной практики
Ждан Анастасия
- 63**
НОВОСТИ
Stocus Expro не перестает нас удивлять
Сергей Сергеев, Журналист УП

№36
(496)

Издаётся с 1996 г. 2018 г.

Объединенная редакция

ИД  УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала



Андрей
Устюжанин



Дмитрий
Жирнов



Павел Кочетков,
выпускающий
редактор



Ирина Галкина,
менеджер по
исследованиям
2018-up@bk.ru

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

www.top-personal.ru

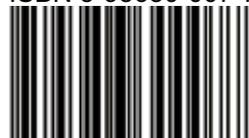
Подписано в печать 03.10.2018 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
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 >

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Лидер должен быть "ледоколом" и вести за собой грузовые корабли

*В будущих лидеров
необходимо вкладываться
обучением, развитием... и
«подсветкой»...*



Максим Логвин

Первая Грузовая Компания

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Ваш бизнес – зона повышенной ответственности. Какие его части вы защищаете от человеческого фактора больше всего?



Вы верно заметили, что наш бизнес связан с повышенной ответственностью, а стало быть, с повышенным риском. И чем выше должность, тем выше степень риска. Поэтому основной акцент защиты – на ключевых должностях должны находиться люди, способные просчитывать возможные риски и не принимать ошибочные решения.

го внимания. Если говорить о функциональных направлениях, то особое внимание уделяем тем, кто связан с железнодорожными перевозками, обеспечением сохранности подвижного состава. Так что с точки зрения минимизации рисков внимания заслуживают все сотрудники компании.

У С чего начинается идеология безопасности в работе с людьми?

— В основе идеологии безопасности два основных момента: правильные критерии и правильно отобранные в соответствии с этими критериями люди. Нужно прежде всего четко сформулировать предъявляемые требования, причем не ограничиваться только профессиональной оценкой. Это и так называемые

ПРОСЧИТЫВАТЬ ВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ И НЕ ПРИНИМАТЬ ОШИБОЧНЫЕ РЕШЕНИЯ

В то же время предупреждением риском стараемся заниматься на всех производственных этапах. Согласитесь, что 14% от общего объема перевозок на сети РЖД, от Калининграда до Владивостока – это весьма существенно, работа требует повышенно-

soft skills, и культурологические характеристики. Следующий этап – тщательный подбор людей в соответствии с этими требованиями или же их ротация внутри компании. Причем, при оценке возможностей и способностей человека важно не



**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

Летят перелетные птицы. Или круговорот HR в природе

Пришла осенняя пора и хочется поговорить об урожае. Об урожае в сфере HR-менеджмента. Что наработано и к чему идти, в общем как жить дальше.

По роду своей деятельности мне на пути встречалось очень много HR-специалистов, менеджеров и директоров. И конечно, поневоле наблюдаешь за результатами труда, которые уже достигнуты этими замечательными людьми в компаниях. И картина по профессии складывается не очень радужная. В большинстве своем компании еще в общем то и не поняли, что же такое HR-менеджмент и как он может влиять на бизнес.



Елена Машукова

**HR-эксперт,
аналитик компании
Дмитрий Чуприна&Партнеры**

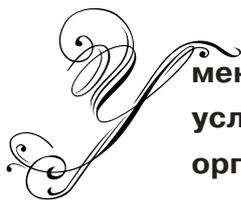
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У меня есть несколько видов условной классификации организаций, относительно глубины сотрудничества с HR-менеджерами, которыми и хочу поделиться в этой статье. А также мои выводы относительно роли и значения HR – менеджера для этих компаний.

Тип первый. Хаос наше все!

Сейчас я ни в коем случае не употребляю слово «хаос» как ругательное. Я имею в виду компании, находящиеся на ранней стадии развития, у которых еще не отстроены процессы.

И для них, работа в состоянии ручного управления, когда все делают все, когда надо каждый день тушить пожары – это обыденная повседневность. Руководитель в такой компании – это многорукий Шива, который день и ночь решает вопросы своего бизнеса, который как маленький ребенок еще «писается и какается в штанишки». Функционал не описан в зависимости от задач бизнеса, зоны ответственности сотрудников не очерчены, цели, как правило, понятны только руководителю, остальные видят не дальше одной недели, перспективы развития для сотрудников скрыты за пеленой повседневного тумана. Обычно таким компаниям от двух до шести лет. Их процессы еще пластичны, они то и дело что-то внедряют, растут и развиваются. И от интенсивности этого процесса зависит то, попадут ли они

**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

Пусть расцветают все цветы – гласит китайская поговорка...

УП Почему порой делают работники ошибки?



Самая частая причина – боязнь спросить «как надо сделать», боязнь показаться некомпетентным.

На втором месте – банальное разгильдяйство.

УП Всегда виноваты обе стороны? Компания не научила, или не проконтролировала, или не мотивировала достаточно? Нельзя же все валить на Васю?

Громов Олег

Extyl-PRO

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



— Почти всегда обе. Необходимы срезы и контроль, все ошибаются. Но что важнее – нужно постоянно автоматизировать этот процесс.

УП С чего начинаются ошибки? Например с неправильного подбора? примеры?

— На этапе подбора часто встречаются люди, которые как две капли воды похожи на уволенных ранее.

Слова, привычки, описание тех или иных действий. Это опыт.

Есть и формальные критерии – например, аттестация по знанию бизнес-процессов компании (у нас она есть).

УП Как добиться того что коллеги провинившегося сотрудника на вашей стороне, а не сочувствуют ему?

— Просто посчитать в рублях размер ущерба. Это будет вычтено из бюджета на очередной корпоратив или премии.

Другой вопрос в том, чтобы не винить в 100% ущерба только сотрудника, а рассмотреть объективно ситуацию. Это нелегко порой и нужно возвращаться к ситуации 2-3 раза, чтобы сделать объективный вывод.

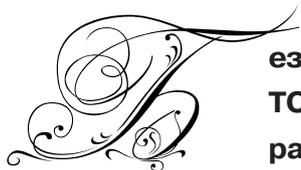
УП Развитие non stop – какие проблемы накапливаются незаметно?

— Те, которые не мониторятся регу-

**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



езос поднял тему
ТОКСИЧНЫХ сотрудников и УП решил ее
развить.

Спектр мнений экспертов оказался весьма широк и разнообразен.

Оказалось, что «токсичные» мешают всем... и только их незаменимость без кавычек порой вынуждает лидера их буквально терпеть (редко общаться или через коллег, удалять подальше и т.д.)

Надеемся дискуссия будет вам полезна в практическом плане.

Журнал



2018 г.

Токсичные все – в старой бюрократической компании...

*А в молодой и креативной
может не быть ни одного
токсичного*



Михаил Молоканов

СТРАДИС

У Как бы Вы описали
“токсичных” сотрудников?

«**Т**оксичные» со-
трудники – это те,
которые ориен-
тированы только на себя и никак не
ориентированы на сотрудничество.
Часто они озабочены только соб-
ственным выживанием в организации.
Проявляться это может на трех уров-
нях:

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



1. На профессиональном: «Я делаю свое дело, а остальное делать не обязан». Например, юрист возвращает договор или другой документ, направленный ему на согласование, с пометками где что в нем неправильно и с указанием на риски, но без предложений как что нужно сформулировать, чтобы было правильно, и чтобы уменьшить риск. «Токсикоз» от него начинает распространяться по всей организации: другие сотрудники начинают подходить к своим обязанностям так же формально, прикрываясь отписками.

2. На карьерном, властном: главный бухгалтер, чтобы удержаться в компании как можно дольше и обеспечить свою незаменимость, выстраивает всю содержательную коммуникацию с бухгалтерией строго через себя,

никому в компании не позволяя взаимодействовать с бухгалтерами напрямую. Особенно по спорным вопросам. «Токсикоз» от него распространяется в форме политических игр и выторговывания другими руководителями различных преференций для своих подразделений.

3. На личностном: сотрудник, хамит другим, критикует их в жесткой форме, читает нотации коллегам, таким образом, решая на работе за счет других свои личные и личностные проблемы. «Токсикоз» от него распространяется в виде напряженности в межличностных отношениях, эмоциональной неустойчивости других сотрудников, вплоть до слез.

Можно ли их «токсичность»

**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

Супергерои просто предпочитают не замечать "токсичных" коллег



Дмитрий Жирнов

Bridge2HR

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



изолировать от их
вклада в работу? Как?

УП Как бы Вы описали
“токсичных” сотрудников?

 веренный в своей работе, слабо реагирующий на конструктивную критику, бурно реагирующий на личностное ущемление в любых вопросах, для него любой работодатель – «классовый враг», невысокий эмоциональный интеллект и способный на подлость – обязательный набор признаков. Часто, демонстрирует свою независимость открыто, или через социальные сети.

УП Можно ли их “токсичность”

Я думаю, это бесперспективно, Т.к. «токсичный» сотрудник не может не распространять «токсины», в этом суть его природы. Это равноценно тому, как поставить креативного генератора идей на конвейер по сборке дверных ручек из трех деталей. Он, просто, уйдет с такой работы.

УП 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?

На первый взгляд, абсурдная мысль, но, к сожалению, мой опыт это

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

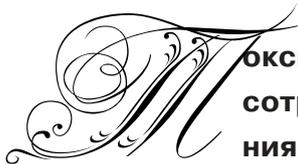
TR@TOP-PERSONAL.RU

Любите своих супергероев и остальное приложится...



Яна Гусева

И Как бы Вы описали “токсичных” сотрудников?



Токсичными, не важно сотрудники, отношения, мысли всегда можно назвать последствия в первую очередь от общения. Сами люди не могут быть токсичными. Токсичны их взгляды на жизнь, подход к работе, манера обесценивать основные послы руководства и снижать мотивацию персонала. Токсичность в бизнесе – это заражение ядовитыми, а значит убивающими мотивацию, энергию и самооценку мыслями.

И Можно ли их “токсичность” изолировать от их вклада в работу? Как?

Проблема в том, что таких работников очень сложно вычислить. Ведь это не явное поведение. Авторы статьи дают информацию, что с активностью и производительностью у токсичных сотрудников все на высшем уровне. Так оно и есть. Первое. Есть ситуации, при которых даже лояльный сотрудник, становится токсичным. И чаще всего это связано с вопросами признания заслуг и борьбу амбиций.

Второе. Когда на место приходит токсичный специалист, это уже упущение в работе HR отдела. Ведь на этапе собеседования можно понять, насколько новый сотрудник

**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

Риски от работы с "токсичными" людьми слишком велики

*От них и «звезды» могут
тускнеть и гаснуть...*

УИ Как бы Вы описали
"токсичных" сотрудников?



Для меня «токсичный» сотрудник – это работник, для которого в любой ситуации личный интерес выше командного. Считаю, что благодаря именно такой жизненной установке такой сотрудник может оказывать серьезный вред, даже обладая высокой производительностью. Могу привести простой пример. Возьмем отдел продаж. В нем работает крайне эффективный с точки зрения объема продаж сотрудник, который оказывает настолько негативное психологическое влияние на коллег, что для других успешных менеджеров работа перестает быть местом, куда они стремятся еже-



Юрий Кондратьев

Lightman Solutions

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



дневно приходить. Такой случай может привести даже к уходу части отдела продаж. А ведь для этого «токсичный» сотрудник должен всего лишь делать свою любимую работу по психологическому давлению на коллег, «отпускать» колкости, создавать искусственную конкуренцию (т.е. там, где её изначально не подразумевается). Зачастую это делается из-за определенных комплексов, сложившихся у людей с детства. Собственник, не погружающийся в детали, видит успешного сотрудника и находится в недоумении, почему общий результат компании падает, а текучка в отделе продаж высока. Опыт показывает, что сотрудники редко указывают на реальные раздражители, и в качестве обратной связи будут сообщать второстепенные факторы в качестве причины ухода из компании (или падения эффективности работы).

Можно ли их “токсичность” изолировать от их вклада в работу? Как?

На мой взгляд, те качества, которые часто приписывают «токсичным» сотрудникам, являются приобретенными и сформированы могут быть в глубоком детстве. По этой причине изменить человека в одночасье не практически, а именно невозможно. Это большой труд. Готов ли собственник вкладываться временем и, очевидно, деньгами в изменение такого сотрудника. А ведь у данного сотрудника ещё и должно быть понимание своих слабых мест, а обычно, с этим проблемы. На мой взгляд, этого делать не стоит. Намного проще и эффективнее работать с другим контингентом людей, который и хочет, и может, и безопасен. Как верно отмечено в статье, риски от работы 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

А БабаЯга против!!!

Токсичные часто
«расцветают» после
испытательного срока...

УИ Как бы Вы описали
«токсичных» сотрудников?

«**Т**оксичность» как качество может быть выражена в той или иной степени у каждого из нас. Все зависит от ситуации, в которую мы попадаем. И с другой стороны, что для одного воспринимается как «токсичность», то для другого будет в рамках нормы. Предлагаю конкретизировать, что понимается под «токсичностью». Обычно так мы называем человека, который не умеет общаться с другими: конфликтует, язвит, задирается, всег-



**Элеонора
Сандуленко**

Executive Coach

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



да против, высмеивает, унижает, орет, не дает высказаться другому, перебивает, обижается на чепуху, саботирует и пр., а в крайнем своем проявлении наносит материальный вред своими действиями компании и своему окружению. Если рассматривать проблему «токсичности» с точки зрения коммуникативной психологии, то становится ясно, что такое поведение обусловлено неразрешенными внутренними конфликтами человека, которые извращенным образом «вылезают» наружу и проявляются как деструктивные формы общения.

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

Отделить человека от его качеств

без воли самого человека, без его осознанного включения в собственные изменения невозможно. Для того, чтобы «токсичность» не мешала бизнес-процессам, необходимо поработать с таким сотрудником, поговорить с ним из позиции «взрослый – взрослый». Чтобы разговор прошел в нужном русле и принес свои плоды желательно использовать инструмент обратной связи – Квадрат ценности и развития, который помогает найти ресурс в «аллергическом» качестве сотрудника и выстроить Лестницу развития для преобразования «токсичности» в что-то позитивное и нужное для человека и компании.

УП Согласны ли Вы с мыслью шефа МВД Франции (после Наполеона) о том, что 90% ущерба наносят организации

**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

Токсичность часто проявляется в стрессовых ситуациях



Денис Машков

ГК «Российские
коммунальные системы»

УИ Как бы Вы описали
“токсичных” сотрудников?

*М*ак же как токсичный газ, ТС отравляет людей и атмосферу вокруг себя. От общения и взаимодействия с ТС окружающие становятся несчастными, теряют энтузиазм и настроение. Достигается ли при этом ожидаемый результат? Да, но чаще

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



всего в краткосрочной перспективе, поскольку рано или поздно коллеги, или подчиненные начинают «выживать» его из коллектива, либо вышестоящий руководитель примет управленческое решение, устав от негативного эмоционального фона вокруг человека.

УП Можно ли их “токсичность” изолировать от их вклада в работу? Как?

ТС, если это узкий эксперт, то его «отравляющее влияние» может быть локализовано и не влиять на коллектив. Я знаю два способа: а) перевести ТС на дистанционный трудовой договор и общаться посредством почты, СЭДа или телефонных разговоров, б) максимально формализовать взаимо-

действие, введя регламент и критерии качества, наподобие Net Promoter Score. Если ТС – руководитель или член проектной команды, то изолировать его вряд ли получится.

УП 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 согласен, что для МВД Франции это применимо, возможно и для других военизированных организаций, но для большинства организаций, где успех зависит от слаженности действий, где вовлеченность сотрудника влияет на бизнес результата, категорически не подходит. Другими слова-

**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

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Избегайте "токсичных" сотрудников



*Иван
Лях-Заборовский*

TSPersonal

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Как бы Вы описали
“токсичных” сотрудников?



Думаю, что токсичность – привилегия коммуникабельных людей, проще всего отравлять людям жизнь посредством коммуникаций.

Как написано выше, они уверенные в себе.

Я встречал не только хороших профессионалов, но и очень посредственных.

Коллеги сторонятся их, они практически никогда не обзаводятся дру-

зьями, тем более на работе. А вот покровительство руководства у них в почете.

УП Можно ли их “токсичность” изолировать от их вклада в работу? Как?

Думаю, изолировать таких людей сложно, если только не грубыми формальными ограничениями. Например, запретить болтуну, разговаривать с коллегами более 30 секунд.

УП 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

**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

Споры о размере пенсии: подходы судебной практики

Ждан Анастасия

*П*енсия представляет собой регулярные денежные выплаты гражданам при достижении ими определенного возраста, в связи с инвалидностью, при потере кормильца и в других установленных законом случаях. Выплата пенсий осуществляется за счет пенсионного и страхового фондов, образуемых в качестве внебюджетных государственных фондов и страховых, частных пенсионных фондов предприятий.

Законодательно право каждого гражданина на получение пенсии закреплено в статье 39 Конституции Российской Федерации.

Пенсионная система России включает в себя страховую пенсию, пенсию по государственному пенсионному обеспечению, накопительную пенсию и пенсию по негосударственному пенсионному обеспечению.

Наибольшее количество разногласий вызывает определение размера страховой пенсии. Согласно п.1 ст.3 Федерального закона от 28.12.2013 г. №400-ФЗ «О страховых пенсиях» такая пенсия представляет собой ежемесячную денежную выплату в целях компенсации застрахованным лицам заработной платы и иных выплат и вознаграждений, утраченных ими в связи с наступлением нетрудоспособности вследствие старости или инвалидности. Наступление нетрудоспособности и утрата заработной платы и иных выплат и вознаграждений в таких случаях предполагаются и не требуют доказательств.

Страховая пенсия по старости (до 2015 г. – страховая часть трудовой пенсии по старости) назначается застрахованным лицам при достижении пенсионного возраста и наличии необходимого страхового стажа, а также минимальной суммы индивидуальных пенсионных коэффициентов.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Большинство судебных споров связаны с отказом Пенсионного фонда включить в общий трудовой стаж работы гражданина, претендующего на получение пенсионного обеспечения по старости, конкретных периодов работы.

Необходимо отметить, что до начала в 2002 году пенсионной реформы основополагающим критерием для определения размера пенсии служили пенсионные права, состоящие из общего трудового стажа и заработка.

При проведении в 2002 году пенсионной реформы и переходе к страховым принципам пенсионного обеспечения законодатель установил такой порядок исчисления размера трудовой пенсии по старости, который предполагает опосредованный учет среднемесячного заработка застрахованного лица при

определении расчетного пенсионного капитала, формируемого в том числе за счет сумм страховых платежей, уплаченных за каждого застрахованного начиная с 2002 года, и с целью обеспечения преемственности правового регулирования предусмотрел особый правовой механизм конвертации ранее приобретенных пенсионных прав застрахованных лиц в расчетный пенсионный капитал.

Верховный суд, разрешая подобные категории споров указывает, что расчетный пенсионный капитал граждан, трудившихся как до, так и после 2002 года, будет состоять из двух частей – пенсионных прав (до 2002 года) и страховых взносов (с 2002 года).

При этом пенсионные права в виде общего трудового стажа и заработка, приобретенных гражданином на

**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

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Сrocus Экспо не перестает нас удивлять



Сергей Сергеев

Журналист УП

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Любите ли вы кофейни и рестораны так, как люблю их я? Нет, я пока не гурман, однако, пропустить выставку PIR EXPO 2018 я не смог. Чем же выставка радовала своих посетителей целых 4 дня? Дегустацией! Кофе, шоколад, десерты, мороженое, выпечка и все даром – приходи и пробуй, мне кажется, под таким лозунгом свои дни скоротали множество москвичей и гостей столицы. Помимо дегустации зрители могли принять участие в конкурсах, например, съесть пиццу больше всех за определенное время, помните такие конкурсы в американских комедиях? А это было здесь, в Москве!

Для кого же была организована выставка? Выставка PIR EXPO прошла с 24 по 27 сентября в третьем павильоне Crocus Expo, на выставке присутствовали компании и продукты, чье производство направлено на отельеров и рестораторов. Здесь можно было найти все – от наволочек до мебели, от кофе до кофемашин, от продуктов до станков их производящих.

Для бизнесменов 600 компаний приготовили свою продукцию, кото-

рую могли реализовать здесь и сейчас, для начинающих присутствовали компании-франчайзеры – открыть свой бизнес можно было прямо там же, всего лишь купив франшизу, а также для начинающих отельеров и рестораторов на выставке присутствовали компании, работающие в сфере консалтинга, и они могли проконсультировать гостей по всем вопросам.

Создать свой отель или открыть кафе, не выходя из павильона Crocus Expo – оказалось вполне реально, будем ждать следующую выставку и открывать новое дело!

*Сергей Сергеев, Журналист УП

Журнал



2018 г.



Автор: Рохит Бхаргава
Всегда ешьте левой рукой. А также перебивайте, прокрастинируйте, шокируйте. Неочевидные советы для успеха

Все, что написано в этой книге, прямо противоположно тому, что твердили вам годами родители, учителя, коллеги и начальники. «Прокрастинируйте больше. Доводите людей до слез. Освойте йодль». Вы вообще серьезно? На самом деле да. Эта книга наполнена парадоксальными и порой обескураживающими секретами успеха, о которых никто никогда не осмеливался вам рассказать. Но в отличие от большинства набивших оскомину штампов эти советы действительно помогут вам в жизни.



Автор: Тью Блуммарт, Стефан ван ден Брук, Эрик Колтоф
Четвертая промышленная революция и бизнес: Как конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности

Технологии, обеспечивающие четвертую промышленную революцию, влияют на форму и качество продуктов и услуг, формируют поведение потребителей и создают новые модели сотрудничества и роста компаний. Важно не бояться изменений и вовремя менять подход к ведению бизнеса. Эта книга поможет руководителю компании подготовиться к переменам и научит по-новому смотреть на привычные бизнес-процессы. Авторы предлагают новую, адаптированную к сингулярной среде, модель менеджмента.



Автор: Марк Розин
Как спасти или погубить компанию за один день. Технологии глубинной фасилитации для бизнеса

Сложные ситуации возникают в компаниях и в моменты кризиса, и в периоды роста. Руководителям и сотрудникам не всегда удается найти общий язык и прийти к консенсусу. В этот момент на помощь приходят фасилитаторы – люди, которые помогают наладить диалог в компании. Фасилитатор становится психологом компании: помогает обнаружить скрытые конфликты между департаментами, мешающие развитию компании. Из книги вы узнаете о тонкостях работы фасилитаторов разных уровней.



Автор: Вячеслав Жеребцов
Сервис Кайдзен: Сердечное гостеприимство (в комиксах!)

Эта книга о высококлассном клиентском сервисе. После поездки в Японию автор в очередной раз убедился, что в работе с людьми нет мелочей. Вы узнаете о секретах японских стандартов качества и администрирования, контроле и этике гостеприимства. Автор рассказывает, что представляет собой цикл PDCA (планирование, действие, проверка и корректировка), а также учит задавать важные для развития бизнеса вопросы.



Автор: Константин Борисов
Командо@. Как достигать больших целей вместе

80% проблем бизнеса — проблемы с людьми: недостаток компетенции, слабая мотивация и лояльность, плохая организация работы в команде. Авторская методика, представленная в книге, поможет построить команду и стать для нее лидером: понять себя, определить сильные стороны и ограничения и подобрать правильных людей на правильные позиции. Вы узнаете, какие бывают типы людей с точки зрения профессионального профиля, как действовать, когда что-то идет не так, и что делать, чтобы команда работала эффективно.

НОВИНКИ ОКТЯБРЯ





Ольга Тайворонская

**Обзор сайта Верховного Суда Российской Федерации
(пошаговая инструкция)**

Ксения Грановская

**Доказательства вины директора при обвинении
его в банкротстве компании**

Дмитрий Ходыкин

**Устные договоренности в трудовых отношениях:
анализ судов и размышления автора**

Наталья Куприна

**Судебные споры об установлении фактических
трудовых отношений**

Анастасия Алексеевская

**Обучение, тренинги, командировки и др.
в нерабочее время: анализ споров сторон**