



Елена Виноградова
Herbalife Nutrition



Олег Шевцов
WayToStart



Кристина Леонгардт
«Абсолют Страхование»



Андрей Устюжанин
Кадровый Центр Эксперт



Елена Салихова
«Открытие»



Александр Иванов
«Поток»



Елена Сидоренко
«Прифинанс»



Дмитрий Жирнов
Кадровое агентство Bridge2HR



Главная тема: **ТАЛАНТЫ**

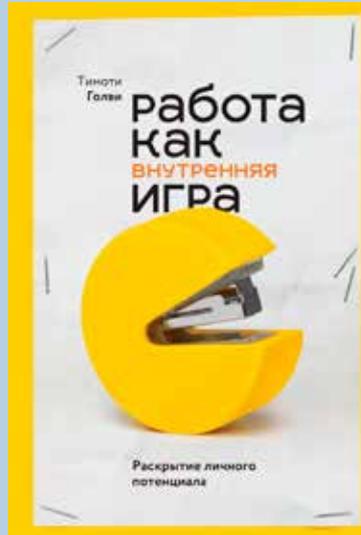
РЕЙТИНГ ДЕЛОВЫХ КНИГ



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



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



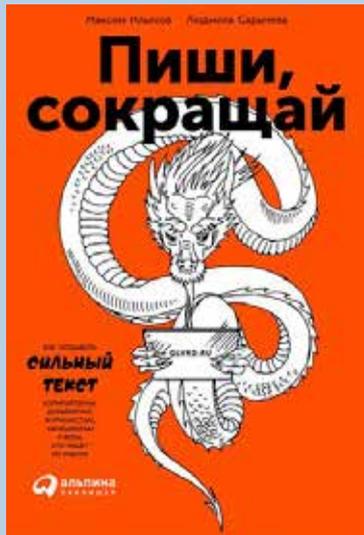
3. Тимоти Голви
«Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала»



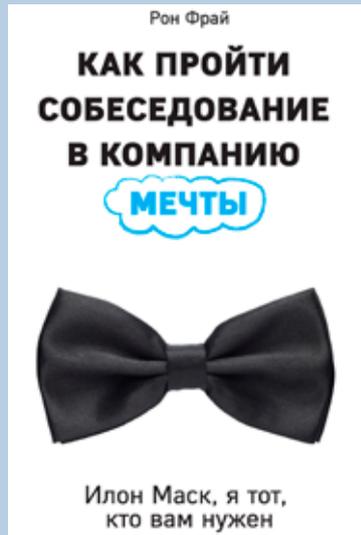
4. Петр Осипов
«От великого хаоса к квантовому росту»



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



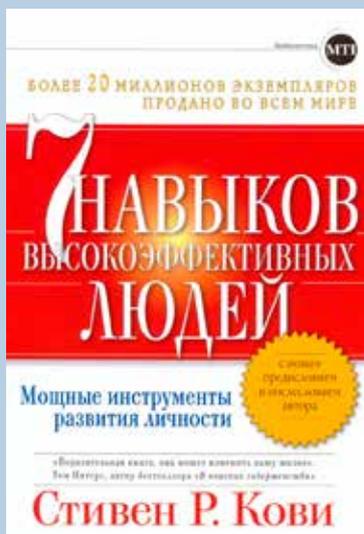
6. Максим Ильяхов
«Пиши, сокращай»



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

Сила компаний в людях и особенно в талантливых... но работать с ними – это особый вид искусства управления...

Говорят Микеланджело бросал инструмент в Папу Римского когда тот учил его как творить...

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. 19

Если компания оставляет их без внимания, рано или поздно любой человек может «перегореть»...



Кристина Леонгардт,
«АБСОЛЮТ СТРАХОВАНИЕ»

стр. 29

Нельзя стесняться своих странных привычек...

Сергей Сергеев,
ЖУРНАЛИСТ УП

стр. 35

Атеист, попав в верующий коллектив, будет выносить его работу диспутами регулярно и на много часов...



Андрей Устюжанин,
КАДРОВЫЙ ЦЕНТР ЭКСПЕРТ

стр. 43

Токсичный руководитель – это страшное зло для компании...

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

Екатерина Сорокина,
ТЕХНОНИКОЛЬ

стр. 49

Сначала нужно выяснить собственные «скрытые предпочтения»...

Не определяйте, что «нужна женщина, чтобы дополнить команду»...

Павел Кочетков

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5	ТАЛАНТЫ Ставьте четкие цели и держите слово лидера Елена Виноградова, Herbalife Nutrition
9	ТАЛАНТЫ Таланты как раз и организуют «племена»... Надежда Бондарева, Linxdatacente
13	ТАЛАНТЫ Ручеек свежей воды (кадров) должен всегда пополнять ваш аквариум с рыбками Олег Шевцов, WayToStart
16	ТАЛАНТЫ Таланты есть представители уникальной корпоративной культуры Игорь Воловой, Elit-Web
19	ТАЛАНТЫ Цветы и таланты надо всегда поливать и лелеять Кристина Леонгардт, «Абсолют Страхование»
22	БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА Всегда ешьте левой рукой: А также перебивайте, прокрастинируйте, шокируйте. Неочевидные советы для успеха Рохит Бхаргава
29	КНИГА Всегда ешьте левой рукой Сергей Сергеев, Журналист УП
35	ТОКСИЧНЫЕ СОТРУДНИКИ Окружение «выталкивает» нас наверх к успеху Андрей Устюжанин, Кадровый Центр Эксперт
40	ТОКСИЧНЫЕ СОТРУДНИКИ Корпоративная среда либо пресекает развитие «токсичности» либо позволяет ей развиваться Елена Салихова, «Открытие»
43	ТОКСИЧНЫЕ СОТРУДНИКИ Бойтесь токсичных лидеров Екатерина Сорокина, ТЕХНОНИКОЛЬ
47	ТОКСИЧНЫЕ СОТРУДНИКИ Развивайте всегда здоровую культуру с прозрачными ценностями Екатерина Смирнова, Diamond Personnel_R&C
49	ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ Внутренний шаблон рекрутера Павел Кочетков
53	КОМПЕНСАЦИИ Что будет, если разрешить сотрудникам выбирать размер своей зарплаты Алена Путивцева
55	КОММЕНТАРИЙ Сам себя режиссер? Александр Иванов, «Поток»
57	КОММЕНТАРИЙ Идея выглядит безумной... Елена Сидоренко, «Прифинанс»
59	КОММЕНТАРИЙ Крах проекта неизбежен Дмитрий Жирнов, Кадровое агентство Bridge2HR
62	ВЕЛИКИЕ CEO Мохамед Девжи Римма Абол, автор статьи

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 15.10.2018 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 >

№37
(497)

Издаётся с 1996 г. 2018 г.

Объединенная редакция

ИД ПЕРСОНАЛОМ

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

Официальный адрес

TR@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

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

Ставьте четкие цели и держите слово лидера

*И тогда таланту будет
комфортно развиваться,
«не переливаясь» за края...*



Елена Виноградова

Herbalife Nutrition

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УТ Как могут вести себя суперталантливые специалисты по отношению друг к другу, окажись они рядом в одной компании?

 о многом зависит от их зрелости, личных качеств и, конечно, корпоративной культуры, которая задает модель поведения. В нашей компании, где много талантливых и амбициозных профессионалов, между ними возможны и здоровая конкуренция, и соревновательный дух. Но благодаря корпоративной культуре и особой позитивной атмосфере наши таланты всегда находят возможность

конструктивного общения и сотрудничества, работы в тандеме, обогащая опыт друг друга. Организация естественным путем «вымывает» тех, кто способен недостойным образом строить свою карьеру, даже если он суперталантлив.

УТ Они как-то борются за статус или блага?

— У нас достаточно амбициозная команда (что прекрасно, на мой взгляд), поэтому всегда есть стремление показать себя и чем-то выделиться. Борьбой за статус я бы это не назвала, борьба — это слишком сильное слово с негативным оттенком. Но каждый может, например, инициировать и возглавить какой-либо проект, особенно совместно с европей-

**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

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Таланты как раз и организуют "племена"...

И стараются ими

управлять...

У Как могут вести себя суперталантливые специалисты по отношению друг к другу, окажись они рядом в одной компании?

 Ситуация, когда два неординарных таланта оказываются в одной компании, а тем более в одном отделе, происходит довольно редко. Чаще бывает так, что в рамках работы по одному проекту два–три высокопроизводительных сотрудника, начинают конкурировать между собой за статус лидера, претендуя на ведущую роль по итогам. Это, скорее, ситуативная история.

Надежда Бондарева

Linxdatacente

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Если зоны контроля и задачи между ними развести по разным направлениям, минимизировать точки соприкосновения между такими людьми, то конфликтов почти не будет. В противном случае трения и негатив возможны, что, конечно, понизит производительность как минимум во время работы по проекту.

УП Они как-то борются за статус или блага?

— Для талантов важны не столько деньги, сколько признание высшего руководства. Поэтому статус в плане оценки, публичной похвалы и других форм поощрения для таких людей первичен. Блага в данном процессе лишь следствие признания и статуса. Борьба в этом направлении может

вестись как в «легальном» поле — путем достижений бизнес-результатов и демонстрации профессиональных навыков, так и в «аппаратном» ключе. Само собой, второй сценарий менее предпочтителен для любой компании и организации.

УП А за влияние на лидера фирмы?

— Безусловно, подобная борьба, если она начинается, обязательно включает в себя этот аспект. Это не самая желательная ситуация с точки зрения управления командой, но избежать ее полностью в случае столкновения амбициозных и талантливых сотрудников невозможно.

УП Когда они могут стать

**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

Ручеек свежей воды (кадров) должен всегда пополнять ваш аквариум с рыбками

*Иначе таланты станут
незаменимыми и что еще
хуже – могут испортить
командный дух.*

УИ Как могут вести себя
суперталантливые специалисты по
отношению друг к другу, окажись
они рядом в одной компании?

К сожалению, суперталантливый специалист в своем деле не всегда гарантирует хороший командный дух. Но при хорошем разделении зон ответственности может получиться отличная команда.



Олег Шевцов

WayToStart

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Они как-то борются за статус или блага?

— Безусловно, талантливые специалисты знают себе цену, поэтому требуют максимальное кол-во бонусов и поощрений. Статус не всегда является важным атрибутом, многим достаточно просто делать качественно свои задачи.

УП А за влияние на лидера фирмы?

— Определенно есть категория людей, для которых статус имеет значение. Ничего нет страшного, если руководитель дает возможность специалистам почувствовать себя лидером в своем отделе. При этом важно дать понять специалисту, что за вами последнее слово.

УП Когда они могут стать нелояльными компании?

— В любой момент. Например, руководитель не отметил их заслугу, руководитель повысил голос, руководитель несправедливо отреагировал и многие другие факторы.

УП Как их поощрять и награждать?

— Для талантливого специалиста имеет большое значение правильное поощрение. Поощрение не всегда выражается денежным эквивалентом. Поощрением может стать обычное слово «спасибо», передача важных и интересных задач, совместная работа над общими задачами 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

Таланты есть представители уникальной корпоративной культуры

*Не делайте им
неожиданные
неприятности... обо всем
надо договариваться...*

Игорь Володиной

Elit-Web

УИ Как могут вести себя суперталантливые специалисты по отношению друг к другу, окажись они рядом в одной компании?

 Они могут совместно генерировать множество потенциально успешных идей, над которыми будут точиться споры и разногласия из-за различающихся взглядов и желания сделать лучше.

УИ Они как-то борются за статус или блага?

— Если будут пересекаться интере-

сы, то, возможно, будет очень жесткая борьба.

УИ А за влияние на лидера фирмы?

— Да, так как от этого будет зависеть, в чью пользу будут приняты решения. Как показывает опыт, талантливые люди достаточно самолюбивые и требующие к себе внимания.

УИ Когда они могут стать нелояльными компании?

— Когда почувствуют недооцененным свой талант, когда будет дефицит внимания к их творениям.

УИ Как их поощрять и награждать?

**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

Цветы и таланты надо всегда поливать и лелеять

У Как могут вести себя суперталантливые специалисты по отношению друг к другу, окажись они рядом в одной компании?



не кажется, что талантливый специалист — это любой сотрудник, который отлично знает свою сферу деятельности и выполняет свои задачи. Когда таких сотрудников много, то это идеальная ситуация как для бизнеса, так и для трудового коллектива. Это возможность дать любому проекту глоток свежего воздуха. Такие сотрудники, как правило, готовы к новым труд-



**Кристина
Леонгардт**

«Абсолют Страхование»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ным задачам или к работе на новом уровне. Они способны зарядить всех остальных идеями и воплотить ее в жизнь. Что касается отношения друг к другу, то такие сотрудники готовы оказывать помощь друг другу на любом этапе проекта, готовы полностью погружаться в процессы, лидировать и выстраивать взаимоотношения с другими участниками. Они часто находятся «на одной волне», и именно это позволяет им мыслить, выходя за рамки своих возможностей.

Талантливым сотрудникам важно чувствовать свою значимость для компании, поэтому я считаю, чтобы не потерять таланты, нужно предоставить им больше самостоятельности и больше возможностей проявить себя.

УП Когда они могут стать нелояльными компании?

— На мой взгляд, такие сотрудники могут стать нелояльными компании по нескольким причинам:

- Если компания оставляет их без внимания, рано или поздно любой человек может «перегореть».
- И в этот момент руководителю важно показать своему сотруднику новые возможности. Это могут быть задачи в рамках корпоративного взаимодействия или перспективные проекты, которые откроются в ближайшее время. Также важна постоянная обратная связь от руководителя, так сотрудник будет чувствовать за-

**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



Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

Рохит Бхаргава

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



ГЛАВА 10

ДОВОДИТЕ ЛЮДЕЙ ДО СЛЕЗ

СЕКРЕТ: РАССКАЗЫВАЕМ
ХОРОШИЕ ИСТОРИИ

Когда голливудский агент и кино-продюсер-самоучка Джерри Вайнтрауб решил снять ремейк старого фильма с Фрэнком Синатрой под названием «Одиннадцать друзей Оушена», он задался безумной целью привлечь к работе над ним почти дюжину крупнейших голливудских звезд своего времени. Вся



индустрия говорила ему, что это невозможно, потому что каждый из этих актеров запросит баснословный гонорар. Но Вайнтрауб все же решил попытаться. Первым его шагом было навестить двух приятелей, которых он давно знал и уважал: актера Джорджа Клуни и режиссера Стивена Содерберга. Вайнтрауб умудрился уговорить их обоих не только взяться за фильм, но и заняться вербовкой других знаменитостей.

Но после этой первой победы было по-прежнему ясно, что никакой проект (даже высокобюджетный) не потянет такое количество актеров, которые привыкли сниматься в главных ролях и получать за них миллионы долларов. Как вспоминает Вайнтрауб в своих мемуарах «Если я замолчал, я уже мертв» (When I Stop Talking, You'll Know I'm Dead), привлечь остальных актеров удалось только

благодаря личным связям Клуни и Содерберга и их умению придумывать неожиданные ходы. Эти двое нанесли визит каждой из звезд и, пустив в ход свое мастерство рассказчиков, убедили всех их сниматься за малую долю того гонорара, который они обычно получали за фильм. К примеру, посылая сценарий Джулии Робертс (которая в то время зарабатывала по \$20 миллионов за картину), они прикрепили к нему двадцатидолларовую банкноту и записку следующего содержания: «Мы знаем, что ты получаешь двадцатку за фильм, но в этот раз придется взять поменьше». Когда Робертс дала согласие, они примерно тем же манером заманили в проект Энди Гарсию, Мэтта Деймона, Дона Чидла и Брэда Питта — каждый из которых сказал «да», потому что не хотел отставать от коллег. История создания «Одиннадцати

**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

Всегда ешьте левой рукой

Автором книги, а точнее, не книги, а 13 секретов, является Рахит Бхаргава. Почему нужно есть левой рукой? В самом начале книги автор приводит пример, как он бежал на нетворкинговое мероприятие и забыл пообедать... Попытавшись найти укромное местечко, чтобы восполнить пробел, он понял, что безлюдного места попросту нет. Тогда он выбрал стол, за которым народу было меньше, а, чтобы он мог здороваться правой рукой, ел левой!

Но это же только вступление. А что впереди? Впереди 13 секретов, которые помогут быть более наблюдательным, думать быстрее и перестать унывать!

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

1. Вырабатываем жизнестойкость.



Жизнестойкость — это черта присущая людям-оптимистам. Поэтому всем пессимистам придется поменять жизненный уклад. Один из главных параметров, который помогает восстановиться после неудач, — стиль объяснений. Например, как вы объясните человеку, просящему вас нарисовать кошку, что вы не умеете рисовать? Пессимист скажет просто: «Я не умею рисовать» — а вот оптимист: «Я не смогу нарисовать кошку, но у меня получится домик». А вот теперь решайте, на чьей

стороне вы. Поменять пессимистичный стиль объяснения на оптимистичный в ваших силах — дерзайте!

2. Начинаем управлять своей судьбой.

Начните вести людей за собой, а не следовать за кем-то! Управлять своей судьбой, сидя на заднем сидении, сложновато, поэтому первым советом станет пересесть на переднее. Начать развивать в себе лидерские качества, если они еще в зачатке или их нет вообще. Нельзя стесняться своих странных привычек.

Как бы и что бы в школе ни говорили нам, привычки нельзя подавлять, ведь именно они могут вывести нас «из грязи в князи». А самое главное — иметь возможность уйти. Если 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

Окружение "выталкивает" нас наверх к успеху

Эксперт перечисляет столь много типажей токсичных, что, кажется, расширяет значимость темы... да так что хоть бери и проводи чистку компании...

У Как бы Вы описали "токсичных" сотрудников?

*Т*оксичный сотрудник на мой взгляд в основном совпадает с термином токсичный человек. Варианты могут быть разными и даже прямо противоположными по типажу: зануда, нытик, пораженец, глухой пессимист, болтун, наглец, самоуверенный тип, эгоист, врун, зазнайка, невежа, алкоголик – перечень преувеличенных человеческих несовершенств может быть очень длинным. В общем – это любой персонаж, выбивающий из колеи окружающих коллег. В этом смысле ток-



**Андрей
Устюжанин**

Кадровый Центр Эксперт

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сичным может быть любой человек, который выбивается из сложившегося общего типажа сотрудников. Например, вполне приятный человек, но закоренелый атеист, попав в верующий коллектив, будет выносить его работу диспутами регулярно и на много часов.

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

В зависимости от характера работы где-то можно, а где-то нельзя. Присутствие руководителя в опен спейс способно сдерживать сотрудника, любящего поговорить. Но никакой руководитель не сможет заставить закоренелого хама быть вежливым с окружающими. Тут уж просчет семьи и школы непобедим, как и в ряде других случаев.

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 счет процентов я не уверен, думаю, такая большая цифра взята для красного словца. Но что с дураками очень тяжело иметь дело – это факт. Умный и злонамеренный человек в значительной степени предсказуем. Это помогает при должной постановке бизнес-процесса многие вещи нивелировать и снижать ущерб или даже его предотвращать. А вот дурак способен выкинуть такое колено, что только руками развести. В то же время во многих корпоративных структурах «своих» берегут и лелеют, даже если среди них есть дураки. «Пусть дурак, но свой» – это сложившийся принцип во многих

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

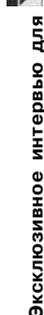
**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

TP@TOP-PERSONAL.RU

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



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

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



Елена Салихова

«Открытие»



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, кото-

рые 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,

**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

Бойтесь токсичных лидеров

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

**Екатерина
Сорокина**

ТЕХНОНИКОЛЬ

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 очевидное 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 харак-

тером или плохим воспитанием. Они конфликтуют с коллегами, сплетничают, перекалывают ответственность, но делают это ненамеренно и неосознанно. С такой категорией токсичных людей можно пробовать 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 J. Сюда же можно отнести чересчур эмоциональных коллег. Любая критика или даже

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



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 руководящие 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.

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

**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



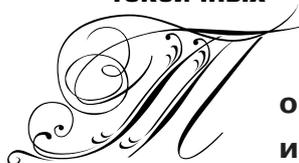
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Развивайте всегда здоровую культуру с прозрачными ценностями

УИ Как бы Вы описали
“токсичных” сотрудников?



Токсичные сотрудники используют неэтичные, а иногда и незаконные способы манипулирования, вызывающие раздражение у окружающих, тем самым отвлекая внимание от своих исполнительских недостатков и поступков.

*Екатерина
Смирнова*

Diamond Personnel_R&C

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



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

Можно использовать методы иммунизации токсичного сотрудника.

УП И все же сколько “токсичных” может быть в компании?

Зависит от направления деятельности: 15% на предприятиях оптово-розничной торговли, 7-10% на предприятиях ЖКХ и общественного питания, 05-2% в телекоммуникационной сфере и медицинских центрах.

УП Неужели токсичных можно учуять на собеседовании и не впустить?

Можно. Например, запросить никнейм в соцсетях и проанализировать профайлы кандидатов.

УП Как они себя ведут с супергероями внутри фирмы?

Домогательства, шантаж, саботажи, намеренное затягивание процессов, влияющих на производительность, в адрес сотрудников может звучать нецензурная лексика и т.п.

УП Когда “ТС” приходится терпеть до упора?

Когда Компании грозят длительные и громкие судебные разбирательства,

**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

Внутренний шаблон рекрутера

Два руководителя разошлись во мнениях, среди кого искать специалиста в отдел маркетинга: среди выпускников учреждений СПО, знающих технологию производства, или маркетологов с высшим образованием, знакомых с продвигаемым продуктом лишь по посещению магазинов. Нетрудно догадаться, какое образование было у каждого из руководителей.

Павел Кочетков

 **Е** станем упрекать их в предвзятости. Проблема заключается в том, что при поиске, оценке и отборе кандидатов менеджеры часто исходят из их соответствия некоему внутреннему и часто неосознаваемому шаблону — каким должен быть успешный сотрудник. Именно существование такого шаблона заставляет отдавать предпочтение представителям

определенной группы перед другими, которые могут быть не менее эффективны в работе.

Это естественно, поскольку у каждого имеются убеждения (а точнее, предубеждения), сложившиеся на основании собственного опыта и наблюдений за историями успеха. Во время интервью с кандидатом спрашивают, какое учебное заведение он окончил

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



или просят поделиться своим опытом. Интервьюер при этом искренне считает, что собирает релевантную информацию, которая поможет объективно определить, подходит ли человек компании. Но, по сути, это проверка на соответствие лишь собственному неосознаваемому шаблону.

Менеджер априори исходит, например, из того, что все выпускники определенного учебного заведения обладают одинаково хорошей подготовкой (поскольку он имел дело только с хорошими выпускниками разных лет), что все кандидаты старше 45 лет самой радужной перспективой считают выход на пенсию. Таким признаком в шаблоне может стать все, что угодно: национальность, опыт работы, возраст и даже место проживания (у всех в памяти резко возросший процент управ-

ленцев–выходцев из второй столицы).

Но и в том случае, когда все подавшие резюме, допускаются к кейс-интервью, предпочтение отдается тому, чье решение в наибольшей степени соответствует видению менеджера. Еще в большей степени это справедливо при оценке личностных качеств и soft skills. Ничего удивительного, что в итоге договор заключается с тем кандидатом, который больше всего соответствует шаблону. Такой подход многим представляется вполне обоснованным, потому как такие работники лучше и быстрее адаптируются в коллективе, у них не появляется проблем с корпоративной культурой.

Но здесь и возникает серьезная проблема, связанная с предвзятостью. Как показывают результаты ис-

**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

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Что будет, если разрешить сотрудникам выбирать размер своей зарплаты



ондонская букмекерская контора Smarkets ввела необычную корпоративную политику

— позволила своим работникам самостоятельно определять размер своей зарплаты. Произошло это три года назад, когда контора захотела добиться максимальной прозрачности. Глава компании Джейсон Трост считает такую систему самой справедливой, так как она дает сотрудникам почувствовать, что они лучше контролируют свою работу и положение в компании.

Как это происходит: работник озвучивает сумму, которую он хочет получать; затем его коллеги на голо-

Алена Путивцева

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



совании отклоняют или одобряют ее. Итоги голосования можно увидеть на внутренней вики компании. Менять размер зарплаты можно дважды в год.

По словам Троста, работники чаще требуют слишком высокую зарплату. Большое значение в такой системе имеет социальный фактор. Если кому-то не нравится, сколько получает его коллега, то он должен сообщить об этом лично. Однако, несмотря на неизбежные споры между сотрудниками, атмосфера в компании стала более здоровой, как отметила сотрудница Smarkets с четырехлетним стажем. Она же отметила, что теперь все знают, кто сколько получает в компании, и что зарплаты работников не сильно отличаются.

Но не все проходило гладко. В при-

мер Трост приводит случай, который произошел в самом начале введения этой инициативы: один сотрудник был настолько недоволен проектом, над которым работал, что потребовал в знак протеста увеличить ему зарплату в два раза. Но в конечном итоге это сделано не было, и сотрудник получил на \$40 меньше, чем запрашивал, а время на споры было потрачено впустую.

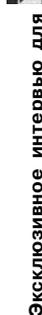
С одной стороны, возможность самим выбирать размер зарплаты дает сотрудникам больше свободы, в том числе и в планировании своих затрат. Она также очень помогает сотрудникам, которые хорошо выполняют свою работу, но плохо умеют вести переговоры. С другой стороны, полная прозрачность пугает людей. Простые сотрудники боятся узнать, что получают

**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

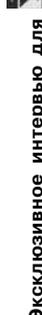
Эксклюзивное интервью для



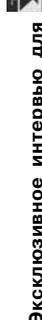
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Сам себя режиссер?

Английская фирма долгое время определяет зарплаты персонала исходя с их же запросов при согласии коллег. Это всем можно копировать?

УИ В каких компаниях такой формат можно применить?

УИ спешной и эффективной такая система будет в двух случаях — в небольшом стартапе, где работает мало специалистов и все друг у друга на глазах. Или же, наоборот, в очень крупных компаниях, где у каждого спеца есть достаточное количество коллег, занимающихся той же или схожей/смежной работой. Таким образом будет достигнута справедливость оценки через достижения репрезентативности выборки.

УИ Какие риски при этом несет компания?

— В зависимости от департамента или отдела, который перешел на та-



Александр Иванов

«Поток»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



кую модель определения дохода сотрудников, могут случаться разные казусы. Например, бэк-офис, далекий от понимания ценности каждого рубля выручки, может переоценивать свой вклад в общее дело. В крупной организации будет непросто собрать голоса всех сотен специалистов, и не очевидно, какими инструментами это можно реализовать.

Также есть вопросы к тому, что происходит, если голоса делятся. Может ли меньшинство как-то саботировать принятое решение, если с ним не согласны? Такие случаи в статье не описаны, а было бы интересно посмотреть, как с этим и другими спорными моментами справляется такая система.

УП Чем ограничить риск перехода

бизнеса в зону убыточности?

— На мой взгляд, имеет смысл говорить овилке дохода, в зависимости от занимаемой позиции и грейда специалиста, уровня его экспертизы и результата, приносимого бизнесу.

УП Не повысится уровень «войн» среди персонала в такой системе зп?

— Есть вероятность роста уровня пассивной агрессии и скрытого недовольства персонала. Ведь высказать точку зрения, отличную от большинства, — значит приобрести себе недоброжелателей в среде тех, кто принимает решение о твоём доходе.

УП В чем же плюсы?

**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



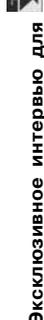
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Идея выглядит безумной...



Елена Сидоренко

«Прифинанс»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Идея действительно выглядит безумной, но если она работает, то имеет право на жизнь. На мой взгляд, такой формат возможен в небольшой компании с плоской структурой, стабильным коллективом, где связи между работниками линейные. При видимости демократии, думаю, самое важное, чтобы в компании был жесткий авторитарный менеджмент, который сможет выступить третьей стороной примут безапелляционно. Продукт/услуга компании должны быть с высокой маржинальной доходностью. Процесс производства продукции или оказания услуги должен

требовать минимального участия/вовлечения работника.

Компания в такой ситуации может столкнуться с конфликтами в коллективе и отвлечением сотрудников от выполнения бизнес-задач. Кроме того, присутствует риск потери контроля над затратами и потери качества продукта/услуги. Не исключены и внутрикорпоративные войны. Такие качества, как желание получить больше, лень, зависть, ненависть, неискоренимы, особенно ярко они проявляются в решении финансовых вопросов.

При такой схеме формирования ФОТ, когда сотрудник имеет право выбирать и устанавливать размер своей оплаты, я вижу следующие варианты, как избежать риска ухода в

**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

Крах проекта неизбежен



Дмитрий Жирнов

Кадровое агентство
Bridge2HR

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП В каких компаниях такой формат можно применить?



Чем дальше от люмпенизированного типа по шкале мотивации стоит большинство сотрудников компании, чем выше демократичность в стиле управления, чем меньше иерархичности и больше матричности в структуре компании, тем безопаснее (в теории) будет внедрение подобной системы мотивации.

В некоторых компаниях принято привязывать ежегодный бонус к оценке сотрудника по методу «360 градусов», это можно считать первым

шагом к распределению заработной платы путем голосования.

УП Какие риски при этом несет компания?

— Пару лет назад в наше агентство обратился предприниматель с задачей срочно сформировать штат организации под ключ. При проверке контрагента, мы выяснили, что компанию существует с 2008 года, о ней есть упоминания в СМИ, есть финансовая история, есть узнаваемый бренд. На наш вопрос: «Что случилось с предыдущей командой?», собственник бизнеса ответил буквально следующее: «Персонал сговорился и украл у меня бизнес, хорошо, что товарный знак был зарегистрирован». Данный пример показывает, что в крайнем

**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

Мохамед Девжи



Мохамед Девжи, танзанийский бизнесмен-миллиардер, президент и владелец танзанийского конгломерата METL Group, сделал свое состояние на семейном бизнесе отца. Мохамед Девжи родился 8 мая 1975 года в административном районе Irembe городского округа Сингида Танзании в семье предпринимателя Гуламаббаса Дьюджи, где он был вторым из



Мохамед Девжи

танзанийский бизнесмен-миллиардер, президент и владелец танзанийского конгломерата METL Group



шести детей. Свое начальное образование Дьюджи получил в начальной школе Аруши и в Дар-эс-Саламе, Танзания; среднее образование — в Международной школе Танганьики (IST), в возрасте 17 лет отправился в США продолжить свое обучение, где получил степень бакалавра по специальности «Международный бизнес и финансы». В школе Нью-Джерси у Мохамеда проявились лидерские качества: его избрали президентом школы. Девжи также прошел обучение в католическом частном университете Georgetown University г. Вашингтон, США, после окончания он начал свой трудовой путь, работая на Уолл-стрит, за \$60 тыс. в год по 100 часов в неделю. Этих денег ему не хватало, так как он оплачивал аренду комнаты и 30% от зарплаты уходило на налоги. Девжи попросил отца о финансовой

поддержке, однако отец ему отказал, но дал совет: вернуться домой.

Мохамед Девжи в 1999 году в семейном бизнесе, в компании Mohammed Enterprises Tanzanian Limited (METL), получил должность главного финансового контролера. В те годы компания METL импортировала товары и перепродавала готовую продукцию: соль, сахар, кондитерские товары, одежду на местном рынке — и оказывала транспортные услуги, ее годовая выручка составляла около \$30 млн. Молодого предпринимателя это не устраивало, хотя денег было достаточно, и он пошел на риск — решил заняться помимо торговли производством товаров. Для начала большого бизнеса время было выбрано удачно, в этот период, то есть в 2003 году, в стране продава-

**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



Марк Розин

как

СПАСТИ

или

**ПОГУБИТЬ
ПОГУБИТЬ**

КОМПАНИЮ

за один день

**Технологии
глубинной фасилитации
для бизнеса**



альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес

П Р У Д О В О Е П Р А В О

№ 10 (219)

НОЯБРЬ 2018

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

Анастасия Жукова

Увольнение за отказ ехать в командировку

Ирина Трубникова

Увольнение руководителя организации в связи с утратой доверия (обзор судебной практики)

Дмитрий Ходыкин

Устные договоренности в трудовых отношениях: анализ судов и размышления автора

Анастасия Алексеевская

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

Ксения Грановская

Доказательства вины директора при обвинении его в банкротстве компании

Наталья Куприна

Судебные споры об установлении фактических трудовых отношений

Ольга Тайворонская

Увольнение врачей за ошибки: анализ споров

Наталья Пластинина

Внеурочные лекции