

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

№ 4 2020



*С НОВЫМ
2021
ГОДОМ!*

Профессии в бизнесе сейчас активно появляются и исчезают. Секретарь обязан быть в курсе.



готовит новый номер 2021 года как раз по новым профессиям.

С Насупившим Вас Новым годом.

Успехов и удачи.

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

КОУЧИНГИ

Коучинговая поддержка работающих мам4

Наталья Афанасьева

Комментирует Гули Базарова

ЕСТЬ МНЕНИЕ

Негативные эмоции от проверки на полиграфе не компенсирует даже корпоратив18

Дмитрий Жирнов

Для удаленных сотрудников придется искать другие способы20

Никита Лобанов

Параноик с полиграфом не способен обеспечить рост экономики21

Устин Чашихин

Полиграф в пять раз сужает рынок кандидатов25

Татьяна Антонова

Полиграф — это вчерашний день27

Татьяна Козлова

Служба безопасности эффективнее полиграфа28

Артем Богач

Не очень этично, сложно и дорого... ...29

Виктория Лебедева

Полиграф — единственный источник информации30

Андрей Коротков

ПСИХОЛОГИЯ

Как влияет психологическая составляющая на эффективность бизнеса32

Маргарита Митюшкина

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ SEO

Ошибки SEO в управлении компанией — анализ споров с акционерами38

Дарья Царькова

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

Новые знания секретаря по делопроизводству44

Елена Ключева

НОВОСТИ

Графеновый единорог52

ЛУЧШИЕ БИЗНЕС КНИГИ

Лучшие бизнес книги54

Оскар Хартманн «Просто делай! Делай просто!»

Франческо Черилло «Метод Помидора»

Глеб Архангельский и Ольга Стрелкова «Удаленка»

Даниэль Браун, Итске Крамер «Как управлять корпоративным племенем»

Ив Доз, Килли Уилсон «Nokia. Весь невероятный опыт компании в одной книге»

Боб Лангерт «McDonald's. Между хейтом и хайпом»

Леонид Кроль «Энергия – новая валюта. Как поддерживать баланс жизненных сил»

Ильва Эстбю, Хильда Эстбю «Это мой конек: Наука запоминания и забывания»

Марк Леви «Гений внутри»

Коучинговая поддержка работающих мам



**Наталья
Афанасьева,**
профессиональный коуч

В современном обществе у женщины есть все возможности быть востребованным профессионалом и построить успешную карьеру, но существующие укоренившиеся социально-психологические установки мешают зачастую ей в достижении этого.

В современном обществе у женщины есть все возможности быть востребованным профессионалом и построить успешную карьеру, но существующие укоренившиеся социально-психологические установки мешают зачастую ей в достижении этого. Во-первых, российское общество являясь преемником традиционно-патриархального уклада, дает больше возможностей мужчи-

Я-мать тратит на воспитание и заботу о детях. При этом в полных семьях важна роль женщины Я-жена, ведь от того насколько эта роль успешна, зависит климат в семье. Когда женщина хочет сделать успешную и продолжительную карьеру, то она должна иметь способность эффективно балансировать роли Я-жены, Я-матери и Я-работницы. Однако, попытки сбалансировать эти роли

ПО ИССЛЕДОВАНИЯМ В США 75% МАТЕРЕЙ ОТКАЗЫВАЮТСЯ ОТ КАРЬЕРНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ИЛИ ВООБЩЕ БРОСАЮТ РАБОТЫ РАДИ ВОСПИТАНИЯ ДЕТЕЙ

нам для карьерной реализации. Во-вторых, после рождения ребенка, женщинам как правило сложнее совмещать карьеру и материнство, так как зачастую отцы не готовы менять свой образ жизни и уделять много времени ребенку. Женщины чаще изменяют свой образ жизни, отдавая приоритет своим родительским и семейным ролям. Поэтому они с большей вероятностью, чем мужчины, подвержены внутрличностному конфликту, связанному с необходимостью совмещения всего множества ролей, которые должны регулярно выполнять. Это приводит к тому, что работающие семейные женщины с детьми часто чувствуют выгорание и неудовлетворённость жизнью, своим образом Я-женщины и вынуждены ограничивать свои возможности для самореализации. Так, например, по исследованиям в США 75% матерей отказываются от карьерных возможностей или вообще бросают работы ради воспитания детей.

Традиционно самая главная роль женщины — роль матери и продолжательницы рода. Это подразумевает, что большое количество времени и ресурсов женщина

зачастую вызывают серьезный кризис в жизни женщины, на формирование и развитие которого могут влиять ряд факторов, например:

- 1) отношение мужа к занятости жены;
- 2) финансовые вопросы в семье;
- 3) разделение ответственности между супругами за домашнее хозяйство;
- 4) личностные характеристики женщины.

Эти факторы могут действовать независимо или взаимосвязанно и приводить как положительным, так и к негативным последствиям.

Сочетание множества ролей женщиной может потребовать, чтобы она была готова отказаться от своей традиционной роли и заменить ее новой ролевой моделью, а не просто присоединить карьеру к тем ролям, что она уже выполняет.

В связи с наличием большого количе-

ства ролей у работающей женщины, а также противоречивыми требованиями, предъявляемыми этими ролями, ей зачастую не хватает физических, энергетических и эмоциональных ресурсов для полноценного выполнения этих ролей и решения множества каждодневных задач. Конечно, именно у женщин, у которых есть дети, возникает наибольшее количество проблем при сочетании ролей: нехватка времени на себя, стресс и эмоциональное выгорание, чувство вины перед детьми или перед мужем и пониженная самооценка.

правильным. Наличие «сетевого перфекционизма», то есть идеализация своего образа Я-женщина в аккаунтах и новостных лентах, свойственно многим пользователям, а особенно пользовательницам. После просмотра ленты и фотографий с идеальной фигурой и красивой картинкой семейной жизни других работающих женщин, создается иллюзия, что всем остальным жизнь удалась лучше, у них больше возможностей, впечатлений и талантов. На практике у женщин часто создается диссонанс между реальным образом и идеальным представлением, ко-

КОГДА ЖЕНЩИНА ХОЧЕТ СДЕЛАТЬ УСПЕШНУЮ И ПРОДОЛЖИТЕЛЬНУЮ КАРЬЕРУ, ТО ОНА ДОЛЖНА ИМЕТЬ СПОСОБНОСТЬ ЭФФЕКТИВНО БАЛАНСИРОВАТЬ РОЛИ Я-ЖЕНЫ, Я-МАТЕРИ И Я-РАБОТНИЦЫ

Тема конфликта ролей у работающих матерей также актуальна в связи с тем, что в прессе и социальных сетях, а также на просторах интернет превозносится идеальный образ женщины-матери. Идеальная мама, которая всегда в ресурсе, отлично выглядит, успевает все по дому, а также занимается с детьми и работает на руководящей должности. Л. Петрановская подчеркивает, что проблема образа идеального родителя в том, что этот образ не только непродуктивный, но и «вредный». Этот образ гипнотизирует своей красотой и не позволяет реальному родителю быть в контакте с самим собой — уникальным, особенным, таким, какой есть; обесценивает всё то, что мы делаем для детей. Когда так высоко ставится планка, мы обречены снизу смотреть на эту сияющую красоту и понимать, что мы никогда там не будем. Любое наше действие будет недостаточно

который показывается в лентах других пользовательниц в социальных сетях. Все это приводит к внутриличностному ролевому конфликту у работающих женщин.

Чаще всего работающих женщин волнуют запросы эмоционального выгорания и тревоги, отсутствия контроля за своей жизнью, непонимания своих приоритетов, чувства вины по отношению к детям или супругу, нехватки времени и сил.

Целью данной работы является изучение факторов, которые влияют на внутриличностный ролевой конфликт работающей женщины-матери для выбора подходящих инструментов поддержки женщин с помощью коучинга.

Анализ особенностей ролевых конфликтов и способов выхода из них.

Ролевой конфликт в социологии рассматривается как столкновение предъявляемых индивиду ролевых требований, вызванное множественностью одновременно выполняемых им социальных ролей. Социологи выделяют два типа ролевых конфликтов: (1) конфликты между социальными ролями; (2) конфликты в пределах одной социальной роли.

веденческие тенденции человека, приводит к упадку душевных и физических сил, подверженности психосоматическим заболеваниям, дезорганизованности.

R.A.Fridman и S.T. Tidd установили, что люди, у которых присутствует ролевой конфликт, провоцируют также стрессовые состояния для коллег. О.Г.Макаров показал,

БЫЛА ГОТОВА ОТКАЗАТЬСЯ ОТ СВОЕЙ ТРАДИЦИОННОЙ РОЛИ И ЗАМЕНИТЬ ЕЕ НОВОЙ РОЛЕВОЙ МОДЕЛЬЮ, А НЕ ПРОСТО ПРИСОЕДИНИТЬ КАРЬЕРУ К ТЕМ РОЛЯМ, ЧТО ОНА УЖЕ ВЫПОЛНЯЕТ

О.А. Гаврилица даёт следующее определение данному психологическому феномену: «ролевой конфликт работающей женщины» — это внутренний конфликт, обусловленный противоречиями между различными социальными ролями, которые практически одновременно выполняет женщина (роли семейной и профессиональных сфер — жена, мать, хозяйка, дочь, коллега, работник, подруга и др.). Возникает вследствие противоречивых требований, предъявляемых этими ролями и нехватки у женщины физических и эмоциональных ресурсов для полноценного их выполнения. Данный конфликт также может быть вызван неоправданно завышенными требованиями и ролевыми нормами, которые устанавливает сама женщина к выполнению этих ролей. Указанный феномен уже изучили и описали многие исследователи: Т.А. Beehr, В. Biddl, J.R. Rizzo, J.M. Peiro, Ю.А.Алешина, П.П.Горностаи, И.С.Клёцина, Е.В.Лекторская, З.А.Хоткина и другие. Так, А.Д. Yousef выявил, что внутренний ролевой конфликт влияет отрицательно на удовлетворение от работы, которую выполняет человек, на аффективные, когнитивные и по-

что сотрудники, переживающие внутриличностный конфликт, испытывают неудовлетворенность работой, диссоциацию профессиональных ценностей, профессиональную дезадаптацию, снижение мотивации к профессиональной деятельности, снижение общей активности, ощущение усталости и «пресыщенности» деятельностью, сомнения в своей профессиональной состоятельности. То, что для работающих женщин ролевой конфликт является мощным фактором дезадаптации и стресса говорят термины, которыми в англоязычной литературе описывают комбинирование семейных и профессиональных ролей: жонглирование (juggling), балансирование (balancing), плавание против течения (swimming upstream), разрывание (torn), замученные (martyred), чувство раскола на две части (feeling split in two) и др. И.С. Клёцина описывает несколько видов ролевых конфликтов у женщины и причины их порождающие:

- ролевой конфликт работающей женщины,
- конфликт боязни успеха,

— экзистенциально-гендерный конфликт.

Так, «ролевой конфликт работающей женщины» возникает в результате того, что женщине приходится выполнять слишком много различных принятых ею и значимых для неё ролей и у неё не хватает времени, сил для реализации этих ролей, тем более, что предписания-требования социальных ролей сильно различаются.

ПРОБЛЕМА ОБРАЗА ИДЕАЛЬНОГО РОДИТЕЛЯ В ТОМ, ЧТО ЭТОТ ОБРАЗ НЕ ТОЛЬКО НЕПРОДУКТИВНЫЙ, НО И «ВРЕДНЫЙ»

Другой вид ролевого конфликта — «конфликт боязни успеха» порожден ситуацией невозможности выбора между двумя важными сферами жизнедеятельности: профессиональной и сферой значимых отношений, которые представляется женщине взаимоисключающими.

Третий вид ролевого конфликта — «экзистенциально-гендерный конфликт», порожден гендерными представлениями о разной ценности и значимости профессиональных и семейных ролей для мужчин и женщин. Экзистенциально-гендерный конфликт могут переживать женщины, смысложизненные ориентации которых базируются на исполнении традиционных половых ролей. Иными словами, смысл своей жизни большинство женщин видит в семье, именно поэтому выполнение профессиональных ролей приводит к внутриличностным переживаниям и негативной оценке себя как женщины.

Какое самое неприятное следствие таких конфликтов? Это чувство вины. Вина — сложное, многоаспектное чувство, представляющее взаимосвязь нескольких эмо-

ций, которая вызывает у человека напряжение, противоречивость осознания и оценивания своего поступка, действия.

Вина является частью человеческого существования. Есть различие между нормальной и невротической виной. В основе невротической вины лежат воображаемые проступки, направленные якобы против других людей, родительских приказаний и

принятых социальных правил. Нормальная вина — это призыв к совести, она побуждает людей придавать большее значение этическим аспектам своего поведения.

Экзистенциальная (онтологическая) вина универсальна и коренится в самосознании, она «истекает из того факта, что человек может рассматривать себя, как индивида, который в состоянии или не в состоянии делать выбор» (И. Ялом). Таким образом, понятие «экзистенциальная вина» тесно связано с понятием личной ответственности. Однако при правильном подходе экзистенциальная вина может принести индивиду пользу. Она может способствовать развитию у человека способности мириться с окружающим миром и сопереживать другим людям, а также развитию творческого потенциала.

В отношениях с детьми проявление вины может проявляться в виде покупки ребенку большого количества игрушек (часто, если мать была в командировке или задержалась на работе); выполнения всех желаний ребенка; чрезмерной тревоги о физическом

самочувствию ребенка. Этим мама пытается загладить вину, что она работает и не находитесь с ребенком.

По опыту автора с целью компенсации вины за кажущуюся несостоятельность в качестве женщина-жена часто добровольно выполняют большую часть работы по дому и воспитанию детей. Это делается для того, чтобы не разочаровать своего мужа. В отношениях с супругом чувство вины может проявляться, например, в предоставлении ему права отказаться от помощи по дому, права на отпуск без семьи.

опасности надежду и веру и разрушить их, превратив в голый оптимизм или иррациональную веру, «способность сказать «нет» тогда, когда весь мир хочет услышать «да» .

В исследованиях Н.Е. Водопьяновой дано следующее определение понятию «психологический ресурс»: это внутренние и внешние переменные, способствующие психологической устойчивости в стрессогенных ситуациях; это эмоциональные, мотивационно-волевые, когнитивные и поведенческие стрессогенным/стрессовым трудовым и жизненным ситуациям, это средства (ин-

ЛЮДИ, У КОТОРЫХ ПРИСУТСТВУЕТ РОЛЕВОЙ КОНФЛИКТ, ПРОВОЦИРУЮТ ТАКЖЕ СТРЕССОВЫЕ СОСТОЯНИЯ ДЛЯ КОЛЛЕГ

Однако, по мнению автора, чаще всего при выполнении множества ролей у женщин не хватает ресурсов (физических, эмоциональных, интеллектуальных) для реализации ролей. Рассматривая исследования представителей психоаналитического направления, а именно Э.Фромма, можно выделить три психологических категории, обозначаемых как ресурсы человека в преодолении трудных жизненных ситуаций :

1. Надежда. Это то, что обеспечивает готовность к встрече с будущим, саморазвитие и видение его перспектив, что способствует жизни и росту;

2. Рациональная вера. Это осознание существования множества возможностей и необходимости вовремя эти возможности обнаружить и использовать;

3. Душевная сила (мужество). Это способность сопротивляться попыткам подвергнуть

инструменты), используемые им для трансформации взаимодействия со стрессогенной ситуацией .

В ресурсной концепции стресса С. Хобфолла ресурсы определяются как то, что является значимым для человека и помогает ему адаптироваться в сложных жизненных ситуациях. В рамках ресурсного подхода рассматриваются различные виды ресурсов, как средовых, так и личностных. С. Хобфолл к ресурсам относит: материальные объекты (доход, дом, транспорт, одежда, объектные фетиши) и нематериальные (желания, цели); внешние (социальная поддержка, семья, друзья, работа, социальный статус) и внутренние интраперсональные переменные (самоуважение, профессиональные умения, оптимизм, самоконтроль, жизненные ценности, система верований и др.); психические и физические состояния; волевые, эмоциональные и энергетические характеристики, которые необходимы (пря-

мо или косвенно) для выживания или сохранения здоровья в трудных жизненных ситуациях либо служат средствами достижения лично значимых целей.

Одним из оснований ресурсного подхода является принцип «консервации» ресурсов, который предполагает возможность человека получать, сохранять, восстанавливать, преумножать и перераспределять ресурсы в соответствии с собственными ценностями.

СМЫСЛ СВОЕЙ ЖИЗНИ БОЛЬШИНСТВО ЖЕНЩИН ВИДИТ В СЕМЬЕ, ИМЕННО ПОЭТОМУ ВЫПОЛНЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ РОЛЕЙ ПРИВОДИТ К ВНУТРИЛИЧНОСТНЫМ ПЕРЕЖИВАНИЯМ И НЕГАТИВНОЙ ОЦЕНКЕ СЕБЯ КАК ЖЕНЩИНЫ

Посредством такого распределения ресурсов человек имеет возможность адаптироваться к вариативному ряду условий жизненной среды. В концепции С. Хобфолла потеря ресурсов рассматривается как первичный механизм, запускающий стрессовые реакции. Когда происходит потеря ресурсов, другие ресурсы выполняют функцию ограничения инструментального, психологического и социального воздействия ситуации. Потеря внутренних и внешних ресурсов влечет за собой потерю субъективного благополучия, переживается как состояние психологического стресса, негативно сказывается на состоянии здоровья личности.

Анализ работ в области внутриличностных конфликтов у работающих семейных женщин с детьми с разной степенью выраженности ролевого конфликта показал, что низкий ролевой конфликт связан со способностью женщины не концентрировать-

ся только на одной роли, умением быстро осознанно переключаться между ролями, проявлением гибкости в сознании и поведении.

Гибкость в поведении — это способность менять свое поведение в зависимости от складывающейся ситуации и от поведения в ролевых коллективах (семье, на работе). Применительно к ролевому конфликту работающих матерей гибкость поведения

обозначает способность замечать, что ролевое поведение не приводит к желаемому результату, и менять его, исследовать, пробовать новые подходы и наблюдать, как при этом меняются собственные реакции и поведение в ролевых коллективах, помогает ли это наладить с ними контакт.

Чтобы развивать такую гибкость, необходимо:

- иметь развитую осознанность, то есть умение наблюдать за собой: за своими привычками, автоматическими, неосознанными реакциями, склонностями вести себя одинаково в определенных ситуациях;

- уметь наблюдать и отслеживать реакции других людей. Как они реагируют на наши слова или действия? Готовы ли они мне помочь? Готовы ли честно говорить о своих желаниях?

Инструменты коучинга для работающих семейных женщин в условиях ролевых конфликтов

Основой моего исследования является применение коучинга в сфере поддержки работающих мам в разрешении их ролевых конфликтов, повышения ресурсов и улучшения осознанности.

Коучинг — прикладная философская практика, в которой клиент развивает навыки различных форм мышления (целена-

ция, управление собой в не самых простых эмоциональных ситуациях, способность увидеть картину целиком, способность заметить причинно-следственные связи, способность вовремя переключиться с проекта на проект (с работы на семью, с отдыха на деятельность), способность распределять свои силы и заметить, когда сделать паузу.

Для преодоления ролевых конфликтов работающих семейных женщин и балансировки множества ролей предлагаю использовать

ОНА МОЖЕТ СПОСОБСТВОВАТЬ РАЗВИТИЮ У ЧЕЛОВЕКА СПОСОБНОСТИ МИРИТЬСЯ С ОКРУЖАЮЩИМ МИРОМ И СОПЕРЕЖИВАТЬ ДРУГИМ ЛЮДЯМ, А ТАКЖЕ РАЗВИТИЮ ТВОРЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

правленного, рефлексивного, дисциплинированного, творческого, критического и т.п.) в применении к собственным реальным жизненным и рабочим ситуациям в диалоге с человеком-коучем, который этими навыками обладает.

Одно из определений коучинга — это создание поддерживающей обстановки для клиента в поиске собственных решений, которые позволяют двигаться в будущее. Посредством процесса коучинга клиенты углубляют свои знания, улучшают свой КПД и повышают качество жизни.

Именно коучинг в отличие от других психологических направлений помогает с развитием так называемых гибких навыков. К ним относятся коммуникативные навыки и способность договариваться, самомотива-

инструменты, ориентированные на повышение гибкости при переключении ролей, уменьшающие стресс и увеличивающие ресурсы, фокусирующие на ценностях и самоосознанности, а также уменьшающие чувство вины и неуверенности. Данные инструменты можно смело применять всем работающим женщинам самим или в работе с коучем.

Инструменты для развития гибкости при переключении ролей

Чтобы увеличить гибкость, женщинам необходимо посмотреть на роль с двух сторон. Первая — как роль будет меняться со временем. Вторая — каким образом данная роль может стать платформой для развития способностей, которые будут полезны

в новых ролях, которые откроются в дальнейшем.

Очень полезно задать следующие вопросы:

— Если бы вы сделали одно срочное и одно важное задание сегодня, чтобы это было?

ловек в режиме мозгового штурма составляет открытый список своих альтернатив. То есть необходимо составить свой список всех тех вариантов, которые дают улучшение физического или эмоционального состояния, прилив энергии, то есть одним словом увеличивают ресурсы человека. Мною проверено, что уже только после составления такого списка,

ГИБКОСТЬ ПОВЕДЕНИЯ ОБОЗНАЧАЕТ СПОСОБНОСТЬ ЗАМЕЧАТЬ, ЧТО РОЛЕВОЕ ПОВЕДЕНИЕ НЕ ПРИВОДИТ К ЖЕЛАЕМОМУ РЕЗУЛЬТАТУ, И МЕНЯТЬ ЕГО, ИССЛЕДОВАТЬ, ПРОБОВАТЬ НОВЫЕ ПОДХОДЫ И НАБЛЮДАТЬ, КАК ПРИ ЭТОМ МЕНЯЮТСЯ СОБСТВЕННЫЕ РЕАКЦИИ И ПОВЕДЕНИЕ В РОЛЕВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ, ПОМОГАЕТ ЛИ ЭТО НАЛАДИТЬ С НИМИ КОНТАКТ

— Как бы вы могли использовать задания, от выполнения которых вы получаете удовольствие, в качестве вознаграждения для самого себя за выполнение необходимых заданий, которые могут вам не нравиться?

— Что происходит непосредственно перед тем, как вы начинаете терять фокус?

силы увеличиваются. Также нужно обязательно вспомнить как часто вы применяете такие поддерживающие ресурсные процедуры, и как часто вам бы хотелось их применять.

Инструменты для увеличения ресурсов

В сфере увеличения ресурсов я предлагаю использовать следующие инструменты: китайское меню, техника «Золотая тень»,

2. Техника «Золотая тень»

Данный инструмент позволяет выявить скрытые таланты и потенциал. В «тени» любого человека существует потенциал, о котором он может не догадываться. То есть золотая тень представляем собой сильные стороны, таланты и способности, о которых мы можем и не знать. Которые могли быть забыты или запрещены. Когда вы ду-

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.**

Пишите: 7447273@bk.ru



Гули Базарова,
директор Московской
школы практической
психологии, кандидат
псих. наук

Традиционно самая главная роль женщины — роль матери и продолжательницы рода.

Традиционно самый главный вопрос женщины — как все успеть!

В рамках нашего проекта СРЕДА карьерных консультантов выступают эксперты, в числе которых женщины — успешные практики, способные эффективно балансировать свои роли жены, матери, работницы. На таких встречах наши эксперты делятся полезными кейсами, рекомендациями, и своим богатым опытом.

Автор статьи поднимает очень актуальную тему. Для руководителей, HR и консультантов — практиков эти знания помогут правильно выстроить свою работу с женщинами, которые выходят из декретного отпуска, а также оказать поддержку работающим мамам, и главное — увидеть значимость особого подхода. Бережное отношение друг к другу в этих случаях — очень важно для благополучия всего нашего общества в целом.



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

октябрь-декабрь

В номере:

**Совершенствование управления документами
в органах государственной власти**

**№4
2020**

**Концепция безбумажного документооборота
и электронного архива**

**Реестр видов документов: концептуальный
взгляд разработчиков**

**Совершенствование работы с документами
в субъектах малого предпринимательства**

**Изменения нормативной законодательной базы
регистрации актов гражданского состояния**

**Формирование и развитие организационной
структуры управленческой документальной
коммуникации**

**Архив электронных документов университета
как эффективный инструмент управления
документами**

**Международная стандартизация управления
документами и архивами: ИСО/ТК 171
«Приложения для управления документами»**

При поддержке:

Дистанционная работа и её особенности



Негативные эмоции от проверки на полиграфе не компенсирует даже корпоратив



Дмитрий Жирнов,
руководитель Кадрового
агентства Bridge2HR

www.bridge2hr.ru

Редко, но некоторые заказчики, просят нас уведомлять кандидатов о том, что после успешного прохождения собеседования в кадровом агентстве, а затем и во внутреннем эйчаре, кандидатов ждет проверка на полиграфе у будущего работодателя. В этой связи мне вспомнился эпизод с подбором Руководителя коммерческой службы. Когда на собеседовании я озвучил одному из кандидатов, что финальный этап отбора — это полиграф, он отказался от конкурса в эту компанию. И рассказал мне о своем опыте общения с полиграфом.

В компании, в которой он ранее работал был уволен менеджер по продажам. И практически сразу начался отток ключевых клиентов, которые приносили ежемесячно несколько миллионов прибыли. Собственник бизнеса считал, что так как их информационная база по клиентам надежно защищена, а увольнению менеджера по продажам предшествовала блокировка доступов к базе, то, следовательно, клиентскую базу «сливает» конкурентам кто-то из действующих сотрудников. И он дал распоряжение Генеральному директору проверить всех сотрудников, имеющих доступ к базе.

В коллективе годами поддерживался благоприятный психологический климат, и чтобы как можно быстрее свести на нет негативные эмоции у сотрудников от этой процедуры, Генеральный директор решил провести проверку на полиграфе накануне Новогоднего корпоратива.

Полиграф не выявил виновного в оттоке клиентов, но способствовал фрустрации у сотрудников в отношении доверия компа-

сроки коллектив компании естественным образом обновился.

Вспоминая свои эмоции, связанные с прохождением проверки на полиграфе, наш кандидат не хотел повторения такого опыта.

Безусловно, существуют профессии, в которых требуется тщательная проверка надежности кандидатов и действующих со-

В ПРЕЖНЕМ ПОНИМАНИИ КОМПАНИЯ ПЕРЕСТАЛА СУЩЕСТВОВАТЬ. «БОЛЕТЬ ДУШОЙ» ЗА КОМПАНИЮ БОЛЬШЕ НИКТО НЕ ХОТЕЛ

нии к ним. Они расценили это как вмешательство в их частную жизнь. Авторитет работодателя резко упал. На корпоративе они демонстрировали неуважение к компании и пытались «залить» свою обиду. Этот корпоратив отличился повышенным количеством употребленного алкоголя.

В прежнем понимании компания перестала существовать. «Болеть душой» за компанию больше никто не хотел. В короткие

трудников. Но, на мой взгляд, этот перечень очень ограничен. В каждой коммерческой организации есть свои коммерческие секреты и тайны, но чтобы охранять их с помощью полиграфа, нужны, на мой взгляд, очень веские аргументы. А, учитывая уровень достоверности данных, полученных с помощью полиграфа и их стоимость, целесообразность таких проверок очень сомнительна.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.**

Пишите: 7447273@bk.ru

Для удаленных сотрудников придется искать другие способы



Никита Лобанов,
основатель и издатель
глянцевого журнала PERSONO

<https://persono.ru/>

Я не считаю применение полиграфа для работы с персоналом необходимым по следующим причинам:

— использование полиграфа демонстрирует недоверие со стороны руководства к

персоналу, что демотивирует сотрудников и мешает им работать с полной отдачей, а также взаимно доверять руководству;

— невозможно развивать и укреплять командный дух в коллективе, если изначально, ещё на этапе собеседования создаётся нездоровая атмосфера отсутствия доверия между руководством и подчинёнными, и, как следствие, — внутри команды между коллегами;

— отсутствует прозрачность в законодательном обосновании применения полиграфа;

— многие сотрудники сейчас работают удалённо, в режиме on-line, поэтому использование полиграфа для этой категории персонала просто физически невозможно;

— применение полиграфа не даёт никаких гарантий честной и эффективной работы подчинённых;

— использование полиграфа предполагает также содержание штата полиграфологов и сопутствующие расходы, что я считаю при всех изложенных выше факторах абсолютно ненужным и нецелесообразным для бизнеса.

Параноик с полиграфом не способен обеспечить рост экономики



**Устин Чашихин,
автор книг по экономике
и топ-менеджер**

Мои опыт и знания позволяют ответить на все эти вопросы твердое и категоричное НЕТ. И вот почему. Приведу два аргумента — экспериментальный, на своем смелом опыте, и теоретический, касающийся вызванной фобиями отсталости России.

1. Реальный бизнес против полиграфа

Бизнес-возможности появляются и исчезают настолько быстро, что бюрократы и тугодумы всегда упускают их. И это — одна из причин вековой отсталости России.

Во время аномальной жары 2010 года спрос на кондиционеры и их срочный монтаж вырос многократно. И передо мной стояла задача нанять как можно больше монтажников кондиционеров и срочно. При этом на рынке их просто не было. Вообще. Потому что все они тогда работали от зари до зари. Их невозможно было нанять ни за какие деньги, хотя реально умирающие от жары клиенты буквально умоляли и были готовы переплачивать любые деньги за срочный монтаж уже купленного ими кондиционера.

Но большинство климатических компаний не могли расти из-за этого пресловутого дефицита квалифицированных кадров.

Однако я всегда отличался свободомыслием, побеждал еще на школьных олимпиадах по математике и химии и я сделал очень необычный ход. Я нанял «кого попало» — много разнорабочих «с улицы», умеющих работать перфоратором, кратко и быстро обучил их особенностям установки кондиционеров, преподав им краткий курс молодого бойца, точнее монтажника сплит-систем, и на следующий день направил их на заказы, которых было море! Естественно, никакого полиграфа и прочих HR-тестов я никогда не использовал при найме персонала. И эти новички были счастливы обрести специальность, хоть и получали меньше рынка.

Какие же результаты подобного вольнодумства?

1. Я завоевал рынок. Подавляющее большинство заказов были выполнены как надо. Без претензий от клиентов.

2. Была всего лишь одна утечка фреона. Монтажники-новички плохо закрутили гайки и фреон вытек. Клиент позвонил — я ему организовал гарантийную бесплатную заправку кондиционера фреоном, разумеется, с докручиванием гаек, направив на этот гарантийный случай опытную бригаду.

3. Одна бригада меня обманула. Взяли клиента, сделали заказ, взяли с него деньги и смылись, сбежав, вероятно, на другую работу.

Что я приобрел от своего смелого поступка? Рынок.

И что же я потерял в результате своего вольнодумства? Сущий пустяк — 700 грамм фреона с оплатой работы мастеров и одного клиента, которых и так было море.

Но эти два случая — пустяки по сравнению с тем, что можно завоевать гигантский

рынок сбыта, если действовать быстро и с умом.

По сути, гораздо больше клиентов многие компании теряют от того, что не могут найти и обучить бригаду.

Стану ли я в будущем нанимать полиграфолога? НЕТ!

Я считал и считаю, что все эти графологи, полиграфологи и даже большинство кадровиков — пустая трата денег и времени компании. И от них гораздо больше убытков, чем прибыли.

2. Причины отсталости России от Запада — трусость и тугодумие

Посмотрите на все руководство России. Ведь все эти люди прошли проверку на полиграфе! А также кучу других тестов и проверок. Но НИ ОДИН из них не знает главного — как обеспечить в России рост экономики и демографии. Они могут заниматься подхалимством, пилить бюджет и брать взятки, но они не умеют думать логически и принимать правильные управленческие решения. И устроенный ими коронапсихоз — развал экономики страны из-за того, что 0,02% населения страны умерло «от рака с коронавирусом» — является ярчайшим доказательством их вопиющей управленческой некомпетентности. Результат прохождения полиграфа — застой, отсталость и деградация огромной страны. А оно нам надо? Да с такими гигантскими ресурсами, как у России, безо всякого полиграфа более умное руководство создавало великие империи — Российскую империю и СССР. А закомплексованные и беспомощные тугодумы, прошедшие все тесты и проверки, выдуманные параноиками, не только не могут даже решить мусорную проблему,

но еще и усугубили ее своей паникой, добавив к ней миллиарды выброшенных масок и перчаток!

Большинство руководителей в России профнепригодны для создания великой державы, процветающей и прекрасной страны. Это доказывает неприемлемость полиграфа и прочих тестов и проверок и кадровых критериев в России.

мического образования — Исаака Ньютона, то он поднял экономику Англии, превратив ее в великую империю.

Если почитать жизнь великих людей, ученых, первооткрывателей, первопроходцев, то мы увидим, что все они были такими же вольнодумцами, не боялись ставить опыты и совершать кучу ошибок. Да, Колумб ошибся — он хотел открыть западный

Я СЧИТАЛ И СЧИТАЮ, ЧТО ВСЕ ЭТИ ГРАФОЛОГИ, ПОЛИГРАФОЛОГИ И ДАЖЕ БОЛЬШИНСТВО КАДРОВИКОВ — ПУСТАЯ ТРАТА ДЕНЕГ И ВРЕМЕНИ КОМПАНИИ. И ОТ НИХ ГОРАЗДО БОЛЬШЕ УБЫТКОВ, ЧЕМ ПРИБЫЛИ

Почему англо-американская цивилизация уже столетия надежно удерживает пальму первенства в мире почти во всех сферах, а богатейшая ресурсами Россия отстает от нее? Потому что национальная идея Англии и Америки — свободомыслие, а национальная идея России — догматизм.

Англия приняла смелые идеи эпох Возрождения, Реформации и Просвещения, а Россия их отвергает и поныне. Пол-тысячи лет назад Англия отказалась от католицизма, а Россия держится православия до сих пор. А затем Англия пошла еще дальше — в 1689 году Англия приняла Билль о правах, установив свободу слова, вероисповедания, митингов и оружия, плюнув на все «скрепы». Так Англия открыла дорогу вольнодумству, свободомыслию. И именно это

путь в Индию, но открыл Америку. И что с того? Главное — результат — Испания резко разбогатела от открытия Колумба. Результат оправдывает средства. Возможно, экспедиция Колумба была самой высокоприбыльной инвестицией в истории человечества.

Но в жутко клерикальной России вольнодумство считается тяжким грехом, ересью, а мракобесие и догматизм возведены в ранг национальной идеи. Хотя на самом деле вольнодумство, свободомыслие, инакомыслие — это важнейший инструмент совершения научных открытий и прорыва в любой области бизнеса, науки и даже на войне. Да-да, именно свободомыслие Суворова, Кутузова и Жукова и обеспечило им яркие победы над врагом. Даже Макс Планк

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Полиграф в пять раз сужает рынок кандидатов



Татьяна Антонова,
экс-HR директор Тойота и
Лексус центров Калининград,
партнер компании
MosapaintsRus

В качестве комментария к вашей статье предлагаю свой опыт работы с полиграфом в компании «М» на должности HR директора. Компания М — услуги связи, федеральная компания, штат тогда насчитывал 1000 чел, город Тольятти.

Политика компании была такова, что проверяли на полиграфе всех сотрудников независимо от должности. Большая часть штата — это продавцы этих услуг. И мы с трудом набирали штат, причем каждый год из-за этих показателей страдал HR директор, с которым по результатам года договор не продлевали (заклучали с ним, как и с другими топами договор на год и в положительной динамике или 100% показателях продлевали).

Первые два месяца моей работы также показали провал именно в показателях подбора персонала. Начала копать и выявлять причины.

Оказалось:

— 30% мы теряем кандидатов, потому что они не прошли полиграф;

— 20% мы теряем кандидатов, в которых заинтересованы, но они не дождались результатов, и приняли оффер другой

компании. (Обработка, ознакомление и согласование руководителями с результатами занимало неделю времени);

— 30% мы теряем кандидатов, в которых мы заинтересованы, но они не готовы проходить полиграф, считая это унижением,

это, как правильно заметил автор статьи, непозволительная роскошь!

Итог, думаете мы отказались от полиграфа? Руководством было принято решение взять еще оператора на обработку результатов — это новые затраты, чтобы снизить

ПРОВЕРЯЛИ НА ПОЛИГРАФЕ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ НЕЗАВИСИМО ОТ ДОЛЖНОСТИ

изначальным недоверием, дискомфортом и гестапо (с каждым мы беседовали и выявляли причины);

— оставались заветные 20% кандидатов, которых мы доводили до результата и предоставляли наш оффер.

Согласитесь, потеря 80% кандидатов —

процент на этом уровне. И еще один бонус от этой аналитики — меня не сняли с должности, а поставили коэффициент подбора не менее 20%) Так была переломлена ситуация с текучестью кадров на должности HR директора. Но компания федерального уровня, на совете директоров мы не присутствовали, и у меня не получилось дожать вопрос с отказом от полиграфа.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Полиграф — это вчерашний день

**Татьяна Козлова,
Директор по персоналу
ООО «Байкал-Сервис ТК»**

Применять или не применять полиграф при работе с персоналом — это выбор каждой конкретной организации. Не исключаю, что где-то (например, в госкомпаниях или банках) его использование в некоторых случаях оправдано. Но, считаю, что с точки зрения современных трендов развития HR-практик и методов построения корпоративной культуры полиграф — это все-таки вчерашний день. Пик его популярности пришелся на конец 1990-х — 2000-е гг., что в принципе объяснимо: тогда остро стояли вопросы безопасности, а стандарты корпоративной культуры отличались от сегодняшних.

Работая в середине 2000-х в промышленном секторе, я сама получила опыт прохождения полиграфа (проверка ведущих

сотрудников проводилась в организации регулярно). Что сказать? Этот метод однозначно не панацея, нередко получаемые выводы были очевидно ошибочны так, что доходило до смешного. Я уже не говорю о том, что проверять на полиграфе должны высококлассные специалисты, число которых ограничено.

Сегодня корпоративная культура большинства успешных динамично развивающихся компаний, где активно внедряются IT-технологии и другие инновации, основана на принципах открытости и доверия между работодателем и сотрудниками. Согласитесь, полиграф как-то неоднозначно сочетается с опенспейсом или свободным графиком работы? Это самое главное, почему я (как и руководство нашей компании) считаю, что использование этого метода в рамках нашей корпоративной культуры недопустимо.

В то же время, повторюсь, в каких-то сферах полиграф может быть уместен и востребован. Хотя, на мой взгляд, есть менее радикальные, а главное, более эффективные практики, системы тестов по проверке персонала на соответствие определенным стандартам.

Служба безопасности эффективнее полиграфа



**Артем Богач,
Руководитель-практик,
бизнес-тренер**

Как собственник компании, я выступаю против использования полиграфа. И для меня есть несколько факторов, влияющих на мою позицию.

Во-первых, это подрывает культуру доверия, в некоторых случаях может быть показателем неуважения. Если уже не доверяешь, зачем принимаешь?

Во-вторых, люди меняются. И, если мы не говорим о злостных нарушителях закона, полиграф не может быть основанием для принятия решения при приеме сотрудника на работу. Случаи незаконного поведения проверяются с помощью службы безопасности.

На мой взгляд, сбор и проверка рекомендаций от нескольких людей (разные компании, разные должности) способны дать необходимую информацию по сотруднику.

Не очень этично, сложно и дорого...



**Виктория Лебедева,
Консультант КА «Mainstaff»**

Каждый работодатель при принятии сотрудника на работу хочет всеми доступными способами защитить свои интересы. И как один из способов предотвращения неприятных ситуаций компании выбирают

полиграф. По статистике все больше и больше коммерческих организаций внедряют данную процедуру и делают ее обязательной при отборе кандидатов.

Отношение кандидатов к полиграфу разнится. Некоторые считают данную процедуру интересной и готовы были бы пройти ее ради любопытства, другие относятся к ней как к необходимому этапу собеседования, остальные же не готовы проходить ее вообще. В связи с этим есть вероятность потерять успешных кандидатов, которые могли бы принести компании пользу. Возможно, в таких ситуациях стоит применить другие методы отбора, например, снятие рекомендаций с прошлых мест работы.

Соискатель, чья должность предполагает работу с денежными средствами или любыми другими материальными ценностями, которые могут быть похищены, весьма охотно проходит полиграф, т.к. ранее с ним уже встречались и понимают его целесообразность.

В любом случае необходимо помнить, что процедура прохождения полиграфа непростая и неоднозначная с этической точки зрения, сложна в интерпретации, т.к. необходим квалифицированный специалист в этой области. Поэтому применять ее стоит только при приеме на работу на определенные должности и не считать только ее гарантией успеха.

Полиграф — единственный источник информации



Андрей Коротков, Директор Управления безопасности «СберСервис»

Современные методики проведения полиграфных проверок позволяют с высокой точностью и достоверностью выявлять скрываемую человеком информацию, причем, зачастую, полиграф является единственным источником получения такой

информации. Это делает полиграф эффективным инструментом диагностики асоциального и заведомо противоречащего корпоративным нормам поведения, например, наличия эпизодов разглашения конфиденциальной информации, наличия скрываемых фактов конфликта интересов и целого ряда других.

Полиграфные проверки целесообразно проводить лицам, трудоустроенным на руководящие должности и должности, связанные с материальной ответственностью. Кроме того, периодические, например, раз в три года, полиграфные проверки являются эффективным средством контроля соблюдения сотрудниками политик по противодействию коррупции и предотвращению конфликта интересов.

И, наконец, полиграфные проверки являются подспорьем при проведении служебных расследований.

Полиграфная проверка — это, прежде всего, способ подтвердить непричастность сотрудника к нарушениям и, тем самым, упрочить его репутацию. Она проводится только с добровольного согласия сотрудника в корректном и уважительном тоне, исключая попытки выявления какой-либо сугубо личной информации, выходящей за рамки служебной тематики.

Административное право

№ 4
2020

Подписной индекс по каталогу РОСПЕЧАТЬ 36061



Поручительство: обзор судебной практики

Расходы издательства по своему продвижению в каталогах агентств — являются ли рекламой и подлежат ли нормированию

Алименты: анализ важных споров

Персональные данные

Стоимость ОСАГО для аккуратных водителей понизится за счет лихачей

Репутационный вред компаниям, физическим лицам от распространения (демонстрации) слухов, видео: анализ судебных споров

Проверки Технадзора. Анализ споров и советы юристам

Как влияет психологическая составляющая на эффективность бизнеса



**Маргарита
Митюшкина,
HR-эксперт, бизнес-
консультант, психолог**

Введение

Эффективность деятельности любой организации или бизнеса определяется зачастую не только экономическими показателями, но и в значительной мере состоянием социально-психологического климата в коллективе компании, а также психологическим состоянием менеджмента.

Психологическая устойчивость личности к воздействиям социальной среды, в том числе к воздействиям субъектов межличностного взаимодействия, а также владение ситуацией в бизнесе (особенно в собственном) — это один из основополагающих факторов успешного развития. Кризисные ситуации зачастую выбивают из привычной рабочей колеи и могут стать провокатором того, что человек вообще больше не захочет управлять бизнесом.

Психология и бизнес тесно взаимосвязаны. Направление бизнес-психологии занимается анализом психологических проблем, которые могут возникать в ходе ведения собственного дела. Помимо этого психология бизнеса изучает взаимоотношения между сотрудниками в коллективе, а также помогает выработать решение и выход из различных сложных или даже конфликтных ситуаций.

Нередко у человека, который думает о том, чтобы заняться собственным делом возникает ряд вопросов и проблем. Одни из самых распространенных следующие:

1. Боязнь неудач, связанных как с финансовой составляющей, так и с конкуренцией на рынке и дальнейшим развитием бизнеса в этой связи;
2. Страх начать что-то делать. Как ни странно, но страхи могут разрушить даже самую надежную бизнес-идею или уже су-

отношения — это взаимные симпатии, общие интересы членов коллектива. Именно неформальные отношения во многом воспринимаются другими людьми в коллективе, как «человеческое отношение друг к другу», когда вы можете разрядить официоз и поговорить на отвлеченные темы, как говорится «за жизнь».

В целом, лично мое отношение к такому виду взаимодействия позитивное, ведь невозможно удерживать постоянно внимание только на работе или только на фор-

СКВОЗЬ ТАК НАЗЫВАЕМОЕ «РАБОЧЕЕ ПОВЕДЕНИЕ» РАНО ИЛИ ПОЗДНО НАЧИНАЕТ «ПРОСВЕЧИВАТЬ» ЧТО-ТО ЭМОЦИОНАЛЬНО-ЛИЧНОЕ

ществующий бизнес, к примеру, если он перешел по наследству (семейный);

3. Страх потерять вложенные средства или нежелание заниматься поиском инвесторов (если бизнес необходимо развивать).

Начинающий предприниматель должен понимать, что его будущий успех зависит еще и от анализа потенциальных клиентов (их психологии в том числе), а также от рентабельности выбранного направления бизнеса и, конечно, мотивации коллектива.

Любой коллектив образует две подгруппы: деловые (официальные) отношения и неофициальные (межличностные) отношения. Официальные отношения строятся на строгом соблюдении субординации, иерархии в зависимости от занимаемой в коллективе должности и профессионального статуса. Неофициальные (неформальные)

мальном общении друг с другом, так как и формальные и неформальные отношения между собой тесно переплетены. И сквозь так называемое «рабочее поведение» рано или поздно начинает «просвечивать» что-то эмоционально-личное.

Устойчивый моральный и психологический климат в коллективе — одно из важнейших, на мой взгляд, условий эффективной отдачи от сотрудников. Здесь на этапе подбора персонала и формирования коллектива важно учитывать ценности кандидатов и соотносить их с ценностями компании. И в случае если ценности диаметрально противоположные, крепко подумать, во что это может вылиться, если такой кандидат «зайдет» в организацию.

Нередки также случаи, когда человек, который приходит трудоустроиваться, планирует работать только за деньги и, как правило, это видно уже на этапе бесе-

дования. Тут придется выбирать, что же для собственника бизнеса в приоритете в данный момент — результат за определенный промежуток времени или долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество.

Практика

Выше я приводила примеры того, какие могут возникать ситуации абсолютно в любой организации в части психологической составляющей. Предлагаю теперь рассмотреть конкретные примеры и возможные пути их разрешения.

Вместе мы — сила! Или один в поле не воин.

Психологический климат — это настроение коллектива, пропитывающее всех его участников. Тут не обязательно идет речь о трудовом коллективе, но чаще всего это так. Ведь на работе мы проводим большую часть жизни. Не всегда люди, с которыми приходится коммуницировать, нам симпатичны и приятны. И это абсолютно нормально. Главное во всей этой ситуации грамотно подойти к решению данного вопроса как человеку внутри коллектива, так и непосредственному руководителю этого коллектива.

Неблагоприятные отношения в трудовом коллективе могут стать причиной высокой текучести кадров, снижения эффективности деятельности, да и в целом подорвать репутацию компании, а значит и всего бизнеса.

Каким же образом можно понять, что что-то пошло не так? Зачастую руководитель видит лишь верхушку айсберга, но не предполагает, откуда растут ноги.

Вот почему важно, чтобы в компании обязательно существовала HR-служба, которая занималась бы на постоянной основе отслеживанием такого показателя, как социально-психологический климат, а также уровня удовлетворенности и вовлеченности персонала.

Основными факторами, влияющими на формирование социально-психологического климата в коллективе, являются:

- взаимоотношения между членами коллектива;
- эмоциональное отношение сотрудников к своей работе;
- отношения между сотрудниками коллектива (сотрудник — сотрудник), а также отношения сотрудников с руководителями (сотрудник — руководитель или подчиненный — руководитель);
- бытовые факторы организации труда;
- материальные факторы поощрения труда.

Разумеется, список перечисленных факторов не является исчерпывающим и его можно расширять, добавляя показатели в рамках каждого конкретного исследования.

После того, как цель исследования сформулирована, необходимо выбрать метод, с помощью которого будет осуществляться сбор информации. Одним из наиболее эффективных методов сбора данных в средних и крупных по численности коллективах является анкетный опрос.

Работая в разных организациях в службе управления персоналом, я также с коллегами проводила подобный опрос среди

сотрудников. Главное условие проведения подобного анкетного опроса — это анонимность, которую мы транслируем в массы, направляя анкету для заполнения. Соблюдение анонимности позволяет снизить уровень тревожности среди людей. В том числе анонимность позволит получить наиболее достоверные данные, что тоже немало важно для дальнейшей обработки полученных результатов.

Также важно представлять результаты опроса в обобщенном виде. Эту информацию обязательно стоит донести до респон-

ществлялась электронная рассылка с отдельного ящика.

Сейчас же одним из наиболее распространенных методов проведения такого опроса является заполнение Google-формы, но подобный вариант подойдет далеко не всем. Все зависит от политики конфиденциальности деятельности каждой конкретной организации.

Какими же методиками можно измерить социально-психологический климат в коллективе?

СОБЛЮДЕНИЕ АНОНИМНОСТИ ПОЗВОЛЯЕТ СНИЗИТЬ УРОВЕНЬ ТРЕВОЖНОСТИ СРЕДИ ЛЮДЕЙ

дентов, чтобы никто из них не думал, что полученные данные опроса будут транслироваться высшему руководству дословно (поверьте, подобные опасения сотрудников явление довольно частое).

Кроме того, имеет смысл перед проведением опроса сообщить людям о том, что мнение всех опрошенных обязательно будет учтено и на основе полученных результатов опроса будут приняты меры по улучшению уровня комфорта персонала. Если опрашиваемые будут знать об этом заблаговременно, то уровень искренности ответов будет выше.

По своему опыту скажу, что мы с колле-

1. Методика диагностики межличностных и межгрупповых отношений («социометрия») Дж. Морено — применяется для диагностики межличностных и межгрупповых отношений в целях их изменения, улучшения и совершенствования. С помощью социометрии можно изучать типологию социального поведения людей в условиях групповой деятельности, судить о социально-психологической совместимости членов конкретных групп¹.

Данная методика позволяет решить такие задачи, как:

а) измерить степень сплоченности-разобщенности в группе;

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.**

Пишите: 7447273@bk.ru

Ошибки CEO в управлении компанией — анализ споров с акционерами



Дарья Царькова

СЕО — Chief Executive Officer — Высшее должностное лицо компании, главный ее стратег. Лидер команды топ-менеджеров, которых может выбирать сам. В случае если деятельность компании незаконна, ответ держать будет именно CEO.

В Уставе каждой компании закреплено, кто именно является высшим исполнительным органом организации.

Чаще всего это генеральный директор, но могут быть и иные варианты.

Также в Уставе компании указываются полномочия этого исполнительного органа в зависимости от организационно-правовой формы в организации. В соответствии с соответствующим Федеральным законом (Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 31.07.2020) «Об обществах с ограниченной ответственностью»; Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 31.07.2020) «Об акционерных обществах» и иных нпа)

главными полномочиями любого руководителя являются:

руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) или единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) и коллегиальным исполнительным органом общества (правлением, дирекцией). Исполнительные органы подотчетны собственникам компании.

Часто Исполнительным органом выбирается кто-то из бенефициаров, но многие компании прибегают к профессиональным управленцам, и вот тут возникает определенная зона риска.

К сожалению, случаются ситуации, когда Управленец начинает злоупотреблять своими полномочиями и преследуют личные мотивы. Такое поведение может привести к негативному влиянию на репутацию компании, на подрыв трудовых ресурсов, выражающийся в недовольстве сотрудников,

снижении эффективности деятельности. Прямым последствием такой деятельности является снижение прибыли.

В п. 1 ст. 53.1. ГК РФ Лицо, которое в силу закона, иного правового акта или учредительного документа юридического лица уполномочено выступать от его имени (пункт 3 статьи 53), обязано возместить по требованию юридического лица, его учредителей (участников), выступающих в интересах юридического лица, убытки, причиненные по его вине юридическому лицу.

Лицо, которое в силу закона, иного правового акта или учредительного документа юридического лица уполномочено выступать от его имени, несет ответственность, если будет доказано, что при осуществлении своих прав и исполнении своих обязанностей оно действовало недобросовестно или неразумно, в том числе, если его действия (бездействие) не соответствовали обычным условиям гражданского оборота или обычному предпринимательскому риску.

Пленум ВАС РФ изложил свою позицию в п. 6 Постановления от 30 июля 2013 г. № 62 «О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица» (далее — Постановление), согласно которому суд может взыскать с генерального директора убыток даже в том случае, если его размер не установлен. При этом суд должен определить размер убытка из принципа справедливости и соразмерности ответственности.

Кроме того, согласно Постановлению, следует, что одобрение действий генерального директора уполномоченным органом не является основанием для освобождения его от ответственности. Генеральный директор должен самостоятельно нести ответствен-

ность, поскольку в результате именно его решения компания потерпела убытки.

Кроме того, Пленум ВАС РФ дает определения недобросовестных действий либо бездействий единоличного исполнительного органа.

Ответственность для Генерального директора может наступить, если он:

— действовал при наличии конфликта между интересами юридического лица и его личными интересами;

— скрывал важную информацию о совершенной им сделке от участников юридического лица либо предоставлял участникам юридического лица недостоверную информацию в отношении соответствующей сделки;

— совершил сделку без требующегося в силу законодательства или Устава одобрения соответствующих органов юридического лица;

— после прекращения своих полномочий удерживает у себя и уклоняется от передачи юридическому лицу документов, касающихся обстоятельств, повлекших неблагоприятные последствия для юридического лица;

— знал или должен был знать о том, что его действия (бездействие) на момент их совершения не отвечали интересам юридического лица, в частности совершил сделку на заведомо невыгодных для юридического лица условиях или с заведомо неспособным исполнить обязательство лицом, например, с фирмой-«однодневкой».

Сделкой на невыгодных условиях будет считаться сделка, по которой цена или иные условия существенно (в худшую сторону)

отличаются от тех, на которых в сравнимых обстоятельствах юридическим лицом совершаются аналогичные сделки.

Действия или бездействие признается неразумным в случаях, если генеральный директор:

— принимает решение без учета информации, имеющей значение в данной ситуации; до принятия решения не предпринимает действий, направленных на получение необходимой и достаточной информации, необходимой для принятия этого решения;

— совершает сделку без соблюдения внутренних процедур, обычно требующихся или принятых в данной компании.

Ниже приведем примеры решения по спорам из указанной темы.

Определение Верховного суда РФ от 1 октября 2018 г. N 309-ЭС18-14669

Решением Арбитражного суда Удмуртской Республики от 18.10.2017 в иске отказано.

Постановлением Семнадцатого арбитражного апелляционного суда от 26.01.2018, оставленным без изменения постановлением Арбитражного суда Уральского округа от 24.05.2018, решение суда от 18.10.2017 отменено и иск удовлетворен.

В кассационной жалобе, поданной в Судебную коллегию по экономическим спорам Верховного Суда Российской Федерации, заявитель, выражая несогласие с обжалуемыми судебными актами, просил пересмотреть их в порядке кассационного производства, ссылаясь на их незаконность.

Признавая подлежащим удовлетворению исковое требование о взыскании 1 283

500 рублей убытков с лица, входившего в состав органов управления юридического лица, суд апелляционной инстанции исходил из конкретных обстоятельств дела (расходование руководителем денежных средств, принадлежащих обществу, в отсутствие оправдательных документов), необходимых для привлечения ответчика к гражданско-правовой ответственности в виде возмещения убытков на основании статей 15, 53, 53.1 Гражданского кодекса Российской Федерации и статьи 44 Федерального закона от 08.02.1998 N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью». При этом суд апелляционной инстанции установил, что срок исковой давности по заявленным истцом требованиям не пропущен. Суд кассационной инстанции поддержал выводы суда апелляционной инстанции, подтвердив законность принятого им постановления и дав всем доводам заявителя надлежащую оценку с соответствующим правовым обоснованием.

При названных условиях не имеется оснований для передачи кассационной жалобы на рассмотрение в судебном заседании Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда Российской Федерации.

Определение Верховного суда РФ от 4 октября 2018 г. N 305-ЭС18-14979

Судья Верховного Суда Российской Федерации Золотова Е.Н., изучив кассационную жалобу гражданина Исполинова Алексея Станиславовича (Москва, заявитель) на решение Арбитражного суда города Москвы от 26.01.2018, постановление Девятого арбитражного апелляционного суда от

(Москва, далее — истец) к гражданину Исполинову Алексею Станиславовичу (далее — ответчик), при участии в деле в качестве третьего лица, не заявляющего самостоятельных требований относительно предмета спора, общества с ограниченной ответственностью «АПХ «Кудиново» (Московская область), о возмещении 22 080 295 рублей 49 копеек убытков лицом, входившим в состав органов юридического лица,

установил:

решением Арбитражного суда города Москвы от 26.01.2018, оставленным без изменения постановлением Девятого арбитражного апелляционного суда от 16.04.2018 и постановлением Арбитражного суда Московского округа от 26.06.2018, иск удовлетворен.

В кассационной жалобе, поданной в Судебную коллегию Верховного Суда Российской Федерации, заявитель, выражая несогласие с обжалуемыми судебными актами, просил пересмотреть их в порядке кассационного производства, ссылаясь на их незаконность.

Определение Верховного суда РФ от 14 марта 2018 г. N 310-ЭС18-1195

Судья Верховного Суда Российской Федерации Самуйлов С.В., изучив кассационную жалобу акционерного общества «РосАгроЛизинг» (г. Москва; далее — общество «РосАгроЛизинг») на определение Арбитражного суда Курской области от 31.05.2017, постановление Девятнадцатого арбитражного апелляционного суда от 01.09.2017 и постановление Арбитражно-

Полные тексты статей доступны только для подписчиков.

Остальным желающим на платной основе.

Пишите: 7447273@bk.ru

Новые знания секретаря по делопроизводству

Елена Ключева

Каждый сотрудник, занимающий должность секретаря, должен иметь нужные знания, чтобы работать с информацией, которая является неотъемлемой частью его работы. Правильное оформление деловых документов — это основная задача делопроизводства

1. Как же подготовить документы?
2. Как правильно оформить и передать на печать документы?
3. Как вообще работать с документами и организовать контроль сроков исполнения?
4. Как составить номенклатуру дел и правильно использовать её в работе?

Попробуем ответить на все возникающие вопросы, а также вспомним уже существующие необходимые правила ведения секретарем делопроизводства в компании.

1. Как же подготовить документы?

В делопроизводстве каждой компании всегда имеется определенный порядок действий с документами. Конечно, компании будет проще определить весь процесс еще на начальных этапах формирования и всегда придерживаться установленного процесса, тогда шансы совершить ошибки — будут минимальны. Когда компания начнет расти, то, возможно, процесс документооборота следует пересматривать хотя бы один раз в год, дабы избежать ошибок, возникающих по вине как человеческого фактора, так и автоматизации.

Руководителю компании, как и всем остальным сотрудникам, информация должна поступать в облегченной форме, для этого в компании опять-таки должен быть разработан порядок действий.

Для начала секретарю рекомендуется вести специальный журнал, в котором фиксируется вся поступающая информация, так как не исключено возникновение различных спорных ситуаций. Обычно процесс строится так:

- поступление входящего документа;
- обработка документа секретарем (регистрация в реестре, определение характера поступившей информации, процесс определения поступившей информации можно распределить на 1 — требующие обязательного рассмотрения документа руководителем; 2 — документы, которые направляют непосредственно ответственным

сотрудникам либо структурным подразделениям);

- уведомление руководителя или сотрудника, которому поступила информация;
- направление поступивших документов на исполнение;
- контроль движения документов;
- определение сроков хранения (уничтожение документов, либо сдача в архив).

В каждой компании, как уже говорилось выше, должен быть установлен порядок работы с документами, конечно же рекомендуется автоматизировать все, что возможно. Основная задача делопроизводителя или секретаря заключается в том, чтобы документы дошли до своего адресата. Все поступившие конверты должны быть вскрыты секретарем (исключение — конверты, на которых есть пометка «лично»). Также важно отметить, что если поступившие конверты имеют обратный адрес, то такие документы уничтожать нельзя.

Для документооборота предусмотрены обязательные требования, согласно ГОСТ Р — 51141-98 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения».

Примерный перечень поступающих документов:

- Письма и телеграммы
- Письма, в которых содержится информация для сведения
- Наряды, графики, заявки
- Планы, программы

- Нормы по работе с определенным характером работ
- Прейскуранты цен, копии
- Поздравительные письма и открытки
- Документы для бухгалтерии (счета, счета-фактуры, акты)
- Печатные издания (журналы, книги)
- Отчеты (месячные, квартальные и т.д.)

Чтобы правильно и своевременно обеспечить поток информации, компании необходимо применять методы делегирования, чтобы один сотрудник не отвечал за все (сотрудник может заболеть, уйти в отпуск или вообще уволиться). Руководитель должен самостоятельно определить полно-

мочия между сотрудниками (необходимо издать соответствующий приказ, либо закрепить обязанности в должностной инструкции). Такая система способствует оперативному исполнению документов и исключает ряд ошибок.

2. Как правильно оформить и передать на печать документы?

Разберем, что же такое документ? Документ — это материальный носитель информации о фактах, событиях и другой объективной деятельности. Различные формы управленческой деятельности компании определяют посредством соответствующих документов.

Документы можно представить так:

Классификация документов	Вид документов
По виду деятельности	Организационно-распорядительные Финансово-расчетные Документы материально-технического характера
По месту составления	Внешние документы Внутренние документы
По форме составления	Индивидуальные Трафаретные Типовые
По средствам фиксации	Рукописно-печатные Фото и видео документы Электронные
По форме информации	Текстовые Звуковые Мультимедиа Графические
По срокам хранения	Постоянного характера (вечные) Временного хранения (до 10 лет) Долговременного хранения (более 10 лет)
По стадиям создания	Копии Оригиналы

В делопроизводстве существует ряд правил и требований, которые едины и установлены государственными нормативными актами. Важно соблюдать все требования и правила, ведь только полное выполнение этих правил обеспечивает юридическую силу документа, качественное и оперативное составление и исполнение, сокращаются затраты трудовых ресурсов на исправление.

Итак, чтобы правильно оформить документ, нужно:

1) Обратить внимание на реквизиты документа. К ним можно отнести:

- Государственный герб;
- Герб субъекта;
- Эмблема или товарный знак компании;
- Код компании;
- ОГРН (основной государственный регистрационный номер) юридического лица;
- ИНН/КПП;
- Код формы документа;
- Наименование организации;
- Вид документа;
- Дата документа;
- Регистрационный номер документа;
- Ссылка на регистрационный номер и дату документа;
- Место составления или издания документа;

- Адресат;
- Гриф утверждения документа;
- Резолюция;
- Отметки о контроле;
- Заголовки к тексту;
- Текст документа;
- Подпись;
- Отметки о наличии приложений к документу;
- Гриф согласования документа;
- Визы согласования документа;
- Оттиск печати;
- Отметки о заверении копии;
- Отметки об исполнителе;
- Отметки об исполнении документа;
- Отметки о поступлении документа в компанию;

Также стоит упомянуть, что документы, реквизиты которых не меняются, можно считать постоянными. Но если реквизиты изменяются при составлении того или иного документа, то в таком случае документы можно считать переменными.

Стоит всегда обращать внимание на такие реквизиты, как: подпись, дата, печать, гриф утверждения, регистрационный номер. Все эти реквизиты придают документу юридическую силу.

Все документы делятся на несколько ча-

стей:

- 1) Заголовок (реквизиты, которые располагаются до начала текста)
- 2) Основная часть (реквизиты и сам текст, а также приложения)
- 3) Оформляющая часть (реквизиты, которые располагаются после текста и приложения)

Все документы требуется оформлять в приложении Microsoft Word, шрифт Times New Roman, размер шрифта должен быть 12. Для реквизита «Наименование компании» можно использовать размеры шрифта от 6 до 24.

Если документ составлен на несколько страниц (от 2-х и более), то все последующие страницы необходимо нумеровать (номер страницы должен быть указан по середине листа, верхнего поля, арабскими цифрами, без упоминания слов «страница» и знаком препинания).

Далее более детально рассмотрим оформление некоторых важных реквизитов:

- «Эмблема компании или товарный знак» — требуется расположить на бланке компании, располагается в верхнем поле, выравнивание — по центру от наименования компании.
- «Код организации» — Общероссийский классификатор предприятий и организаций (ОКПО).
- «Государственный герб» или «Герб субъекта» — если компания не государственная, то этот реквизит проставлять не требуется.
- ОГРН, ИНН/КПП — информацию мож-

но найти в документах, которые выдают налоговые органы

- «Наименование организации» — соответственно, автор документа, располагается под «Эмблемой компании»

- «Дата» — самый основной реквизит абсолютно любого документа. Датой можно считать:

- Дата подписания документа (или дата его утверждения)

- Дата события

Даты в документах обязательно должны быть оформлены именно арабскими цифрами, в одну строку, в хронологической последовательности.

3. Как вообще работать с документами и организовать контроль сроков исполнения?

Контроль движения документов крайне важен, т.к. обеспечивает своевременное исполнение документов. Многие компании используют специальные программы, но и не забывают про человеческие ресурсы. Контроль документов можно разделить на два вида:

- 1) Контроль документа осуществляется непосредственно руководителем

- 2) Контроль за документом осуществляется секретарем или иным уполномоченным лицом (кроме руководителя)

Ответственность за документы, а также сроки их исполнения возлагается не только на уполномоченное лицо, но и на руководителя компании.

Любой поступивший в компанию документ необходимо обработать, выполнить ряд операций:

- Зафиксировать документ в реестре поступивших документов;
- Контроль исполнения;
- Напоминание исполнителю о сроках документа;
- Отчет руководителю о ходе исполнения документа;
- Регистрация документа в реестре исполнения;
- Предоставление информации об исполненном документе (по требованию);

Срок исполнения документа должен быть установлен либо резолюцией, либо другими организационными распорядительными документами.

Например, типовые сроки исполнения документа были установлены на законодательном уровне, а индивидуальные сроки указывают в документе или в резолюции.

Если документ имеет длительный срок исполнения (например, месяц, год), то устанавливается обязательный поэтапный контроль.

Также в контроле исполнения можно выделить три группы контроля:

- 1) Текущий — ежедневная проверка;

циальными сотрудниками, которые отвечают за контроль исполнения документов (возможно, периодически, ежемесячно и т.д.)

По результатам проверки может быть составлен отчет, в котором будут указаны все ошибки и недочеты, а также сроки их устранения. Рекомендуется, конечно, максимально автоматизировать данный процесс, т.к. система контроля с помощью компьютера позволит более детально проверить ход исполнения документов, будут видны и очевидны возможные проблемы, препятствующие качественно и своевременно исполнить распорядительный документ.

4. Как составить номенклатуру дел и правильно использовать её в работе?

Что такое вообще номенклатура дел? Номенклатура — представляет собой регистр, в котором систематизированы все документы компании. Составляется с помощью распределения и группировки документов. Перечень всех документов, которые были сгруппированы и составлены по определенной схеме можно и назвать номенклатурой (п. 94 ГОСТ Р 7.0.8-2013). Одной из самых важных задач по обеспечению документационного управления — это как раз организация и хранение документов. Сохранность документов крайне важна, а также быстрый и легкий поиск нужных файлов.

Чтобы быстро и качественно сформировать номенклатуру дел, необходимо знать, какие вообще документы производятся компанией и в течение какого времени их нужно

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.**

Пишите: 7447273@bk.ru

Графеновый единорог

В 2020 году в новосибирском Академгородке заработала на полную мощность промышленная установка Graphetron 50. Она одна в мире в промышленном масштабе производит графеновые нанотрубки. И это удивительное и уникальное событие не только для России, но и для всего мира.

Каждую секунду Graphetron 50 производит 600 000 000 км нанотрубок, что равно сумме четырех расстояний от Земли до Солнца.

Физические свойства графеновых трубок уникальны: очень большая прочность, гибкость, высокая электропроводность, устойчивость к высоким температурам, рекордное соотношение длины к диаметру и большая площадь поверхности, а также химическая инертность. И при этом они совместимы практически со всеми материалами. Все это делает нанотрубки единственным универсальным аддитивом, улучшающим удельные свойства большинства известных материалов. Добавление всего 0,05% нанотрубок в пластики, резину, бетон или металл дает увеличение прочностных характеристик на 20–30%, или даже в несколько раз. Графеновые трубки являются незаменимыми при производстве современных аккумуляторов, электроники и во многих других отраслях промышленности. Их называют материалом XXI века.

В промышленных количествах делать этот материал способна только одна компания в мире — OCSiAl. Первую промышленную партию OCSiAl синтезировала также в Академгородке в 2015 году. Она составила 1,2 т, что превысило весь объем этого материала, произведенного с момента его открытия в 1991 году. Graphetron 50 — это вторая установка компании OCSiAl по синтезу графеновых нанотрубок, крупнейшая в мире на данный момент. Совокупная производительность двух установок составляет 75 тонн в год. Но руководство компании уверено, что это только начало: Graphetron 50 станет в ближайшие годы стандартной установкой, которую OCSiAl планирует строить в разных точках мира (в первую очередь в Азии и Европе), чтобы наращивать объемы производства. В настоящее время научно-исследовательский реактор Graphetron 1.0, изначально рассчитанный на производство тонны трубок, синтезирует 25 т в год: технология оказалась уникально масштабируемой.

По словам основателя компании Юрия Коропачинского, предельный коэффициент масштабирования в химической промышленности — 6, за редким исключением — 8. Но уже Graphetron 1.0 показал коэффициент выше 10. Поэтому 50 т на Graphetron 50 — это только самое начало. Изменилась также технология производства: если Graphetron 1.0 компания запускала год, то Graphetron 50 заработал сразу — невиданный результат при технологиях такой сложности. Одна из основных проблем — трудность протекания каталитических реакций на таких площадях: один грамм нанотрубок имеет площадь поверхности 1500 м², а одновременно в реакторе Graphetron 50 находятся десятки килограммов трубок. До сих пор эта задача считалась неразрешимой.

Интересной особенностью подобных реакций является то, что себестоимость продукции падает как 1 на объем реактора в степени 3/2. Поэтому с ростом размера Graphetron материал становится дешевле и качественнее. По мере увеличения реак-

тора в конечных графеновых трубках все меньше металлических частиц. И если на первом графетроне сначала синтезировали трубки 75%-ной чистоты, потом 80%-ной, то на новом реакторе получается 85% и выше — компания вплотную подошла к рекордной 90%-ной чистоте.

В этом году сооснователь OCSiAl и научный руководитель компании академик Михаил Предтеченский получил Государственную премию Российской Федерации за создание основ мировой индустрии одностенных углеродных нанотрубок и научное обоснование новых методов диагностики неравновесных систем и управления ими. Впервые в России открытия в области фундаментальной физики привели к основанию высокотехнологичной компании, капитализация которой в этом году достигла 1,5 миллиардов долларов. Это позволило авторитетным западным экспертам включить OCSiAl в Global Unicorn Club, признав ее компанией-единорогом.

Источник: <https://www.popmech.ru/technologies/614803-grafenovyy-edinorog-proizvodstvo-600-000-000-km-nanotrubok-v-sekundu/>.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Франческо Черилло

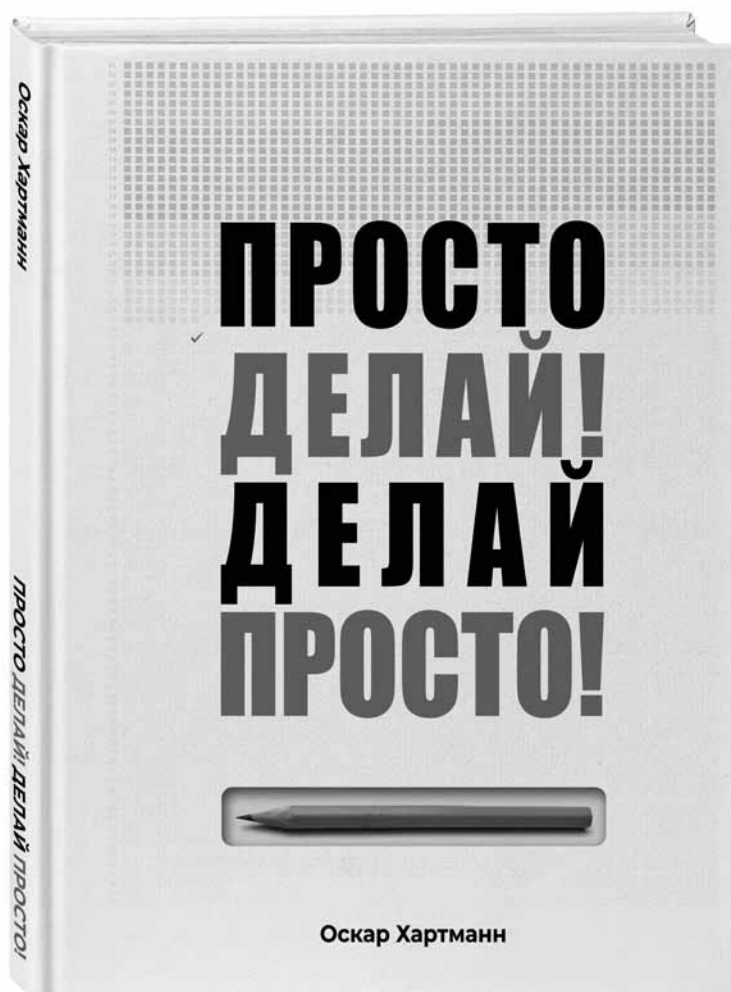
«Метод Помидора»



Метод Помидора спас миллионы проектов, карьер и судеб. Это самое мощное оружие в борьбе с прокрастинацией и самый простой способ сконцентрироваться на сложных задачах. Ему посвящено немало книг, но та, чью аннотацию вы сейчас читаете, — первая и единственная, написанная автором оригинальной методики. Франческо Черилло придумал ее, когда учился в колледже. С тех пор он провел тысячи тренингов и коуч-сессий, обучая людей по всему миру продуктивности «по Помидору».

Оскар Хартманн

«Просто делай! Делай просто!»

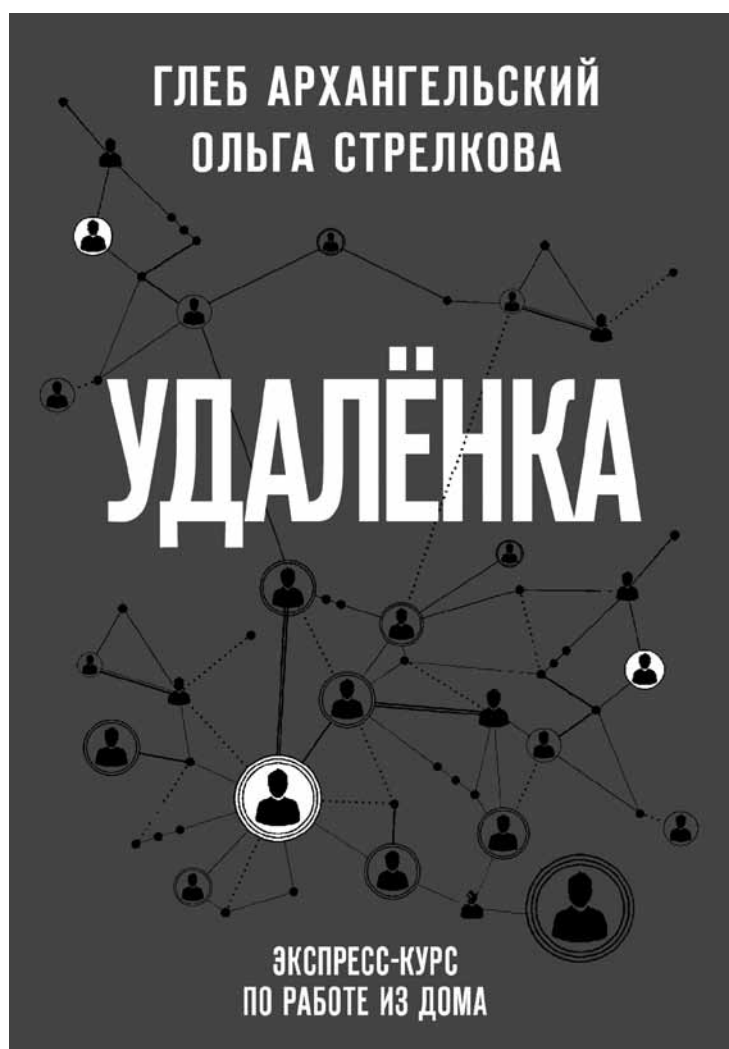


Книга «Просто делай! Делай просто!» — это и история самого Оскара Хартманна, и сборник авторских рекомендаций о том, как идти к своей цели. Автор не просто делится собственным опытом, но и детально рассказывает, как именно вы, читатель, можете применить его в своей жизни. Вы узнаете, как ставить перед собой краткосрочные и долгосрочные цели, как правильно к

ним двигаться и воплощать мечту в реальность, не сворачивая с пути. Эта книга — мощнейший мотиватор, который докажет даже самому скептически настроенному читателю, что достичь успеха может каждый. Нужно просто делать. И делать просто!

Глеб Архангельский и Ольга Стрелкова

«Удаленка»



Еще вчера работа из дома казалась мечтой. Но сегодня, когда весь мир вышел на удаленку, стало понятно — это настоящее испытание. Испытание для самодисциплины, технических навыков и нервной системы каждого из нас.

Книга Глеба Архангельского и Ольги Стрелковой — первое реальное руководство по работе из дома. Написанная признанными экспертами по тайм-

менеджменту, она задает понятные правила дистанционной работы: помогает общаться онлайн без потери теплого личного контакта, быстро переходить из состояния «тискаю котика» в состояние «решаю важные

задачи», мастерски использовать современные инструменты онлайн-работы.

Тем же, кто управляет не только собой, но и сотрудниками, книга предлагает принципы руководства виртуальными командами, которые неизменно дают результат и прибыль.

От авторов:

«Друзья!

Мы написали эту книгу в условиях тотальной удаленки и самоизоляции. Разумеется, мы много и обильно практиковали „гибридную“ удаленку до неожиданного карантина, но практически полный запрет на работу в офлайне и для нас был вызовом.

Оказалось, что все возможно. И качественную книгу написать быстро. И деньги зарабатывать новыми способами. И себя поддерживать в работоспособном и энергичном состоянии. Однако для этого понадобились весь наш многолетний опыт работы в самых разных обстоятельствах, вся экспертиза и тренированность, которые мы приобрели и в бизнесе, и в творчестве, и в интеллектуальном труде.

У вас тоже все получится. Если вы освоите „технику удаленной игры“, вы станете гораздо более конкурентоспособными на любом рынке — и

как сотрудник, и как предприниматель, и как аутсорсер. Когда снова будет возможен офлайн, вы станете на порядок более эффективны. Эта книга не для технических гиков, а для любителей быстрых, но честных результатов.

Читайте, применяйте, успевайте главное!» — Глеб Архангельский, Ольга Стрелкова.

От издателя:

Последние события резко изменили нашу жизнь. Удаленка из приятной дополнительной опции вдруг превратилась в обязательное условие работы. И не важно, хотите вы этого или нет, рады или в ужасе — будьте добры, отправляйтесь на «хоум офис». При этом требования к дистанционным специалистам заметно повысились. Теперь как никогда требуется скорость, точность и результативность.

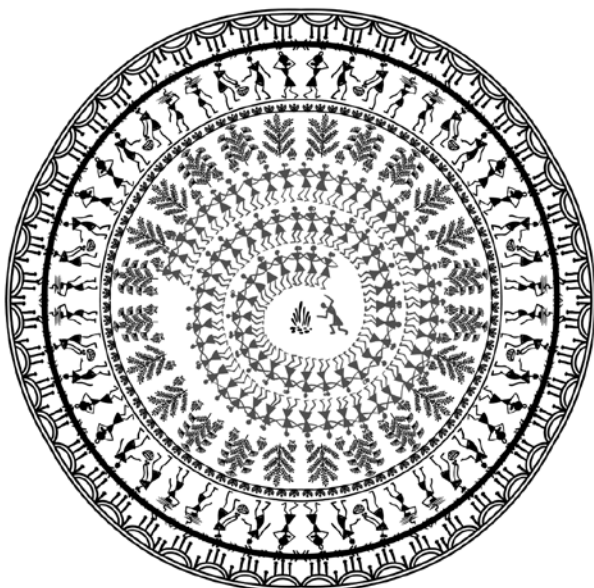
Каждая из 7 глав этой книги посвящена важнейшему аспекту удаленной работы. Как оставаться собранным и эффективным вне офиса? Как превратить мессенджеры в надежных помощников? Как управлять командой онлайн, не давая сотрудникам расслабиться? Как получать от аутсорсеров максимум результата за минимальные деньги в сжатые сроки? Что делать, когда члены семьи мешают друг другу? Что такое эффективное онлайн-обучение и успешное онлайн-мероприятие?

Авторы делают акцент на «большой триаде» самых популярных онлайн-инструментов: мессенджеры, Zoom/Skype, Webinar, которыми пользуются сейчас практически все. К самым впечатляющим результатам ведут самые простые правила и приемы. При этом все важные нюансы — современный деловой онлайн-этикет, служебная иерархия в онлайн-коммуникации, «фишки», облегчающие получение денег от клиентов и работодателей — подробно освещаются. Каждая глава завершается коротким проверочным тестом по прочитанному материалу.

Даниэль Браун, Итске Крамер

«Как управлять корпоративным племенем»

Как управлять корпоративным племенем



Прикладная антропология
для топ-менеджера

Итске Крамер,
Даниэль Браун



Лидеры компаний по всему миру сотни лет задаются одними и теми же вопросами. Как уменьшить трения во взаимодействии команд, отделов и сотрудников? Почему так много людей ненавидят свою работу? Почему компании увязают в правилах и регламентах? Почему перемены даются так тяжело? И почему сотрудники не желают брать на себя ответственность? На все эти вопросы отвечают Даниэль Браун и Итске

Крамер — корпоративные антропологи, которые объездили весь мир, чтобы изучить лучшие культурные практики разных народов и использовать их в контексте построения и развития организаций.

В первой книге «Корпоративное племя» авторы рассказали о корпоративной антропологии как уникальном подходе в работе с корпоративной культурой. Новая книга дает практические советы о том, как изменить культуру компании, и предлагает алгоритмы проведения встреч, развивающих культуру лидерства.

Авторы предлагают взглянуть на организации как на живые племена с вождями, на корпоративную культуру — как на совокупность мифов и преданий, на процедуры — как на обычаи. Книга научит использовать мудрость древних народов, чтобы разрешать дилеммы, противоречия и конфликты, слушать голос меньшинства, не бояться принимать важные решения и заботиться о том, чтобы за ними следовали реальные поступки.

Цитаты

Организации — это больше, чем совокупность организационных структур, бюджетов и ключевых показателей эффективности. Это живые общины, члены которых руководствуются многовековой племенной логикой.

Любой, кто понимает антропологические законы, диктующие способы совместной работы и сосуществования людей, способен построить сильное племя. Таким образом и появляются организации, которым свойственны энергия, жизнестойкость и способность гибко управлять неудачами и изменениями.

Мы отправились искать то, что люди уже знали, — антропологические закономерности, помогающие людям создавать племена. Мы общались, читали, думали, путешествовали, пробовали и снова пробовали. Мы искали наилучшие практики племен.

Отзывы экспертов

Эта книга — об искусстве быть вместе. И по-настоящему вместе решать острые и болезненные проблемы. Столетиями человеческие племена собирались у костра, и именно в «разговорах у костра» ставились и решались главные вопросы. Что такое «корпоративный костер» для вашей компании? Как прекратить проводить совещания и разжечь костер вашего племени? Какие костры нужны для различных задач и ситуаций? Ответы — в книге, которую вы держите в руках.

В компании «Тренинг-Бутик» мы вступили на этот путь: и для ответа на внутренние вопросы, и в наших клиентских проектах. Ждем вас у костра.

Марк Кукушкин,
основатель «Тренинг-Бутик», корпоративный антрополог

Корни отношений между людьми, сформировавшие нас как племя человеческое, безусловно, уходят в далекое общее прошлое. Именно там они формировались, именно там, у костров, и складывались первые за-

коны, кодексы, традиции и правила. С вождями, шаманами, в первообщинах разрешались конфликты и дилеммы, вершились судьбы людей и народов.

Костры, согревающие отношения, горят до сих пор. Книга выводит меня как вождя на внутренний голос: опирайся на опыт предков и иди своим путем! Я говорю лидерам в бьюти-индустрии: я приветствую тебя, Вождь, и все твоё племя! И да, я выкинул из офиса отживший стол, теперь на его месте кресло вождя и сухие дрова.

Игорь Стоянов,
основатель «ПЕРСОНА. Сеть имидж-лабораторий»

Если бы я обладал правом придумать имя для книги Крамер и Браун об истории управления жизнью разных племен, то назвал бы ее в стиле классика антропологии Джеймса Фрэзера «Новая золотая ветвь, или Культурно-историческая антропология организации». Когда читаешь эту книгу, понимаешь не только то, что в истории человечества родство куда сильнее рода, но и то, что в каждом одаренном вожде организации, осознают ли это гуру современного менеджмента или нет, живет харизма мага, волшебника или шамана.

Александр Асмолов, директор Школы антропологии
будущего РАНХиГС, заслуженный профессор МГУ

Ив Доз, Килли Уилсон

«Nokia. Весь невероятный опыт компании в одной книге»

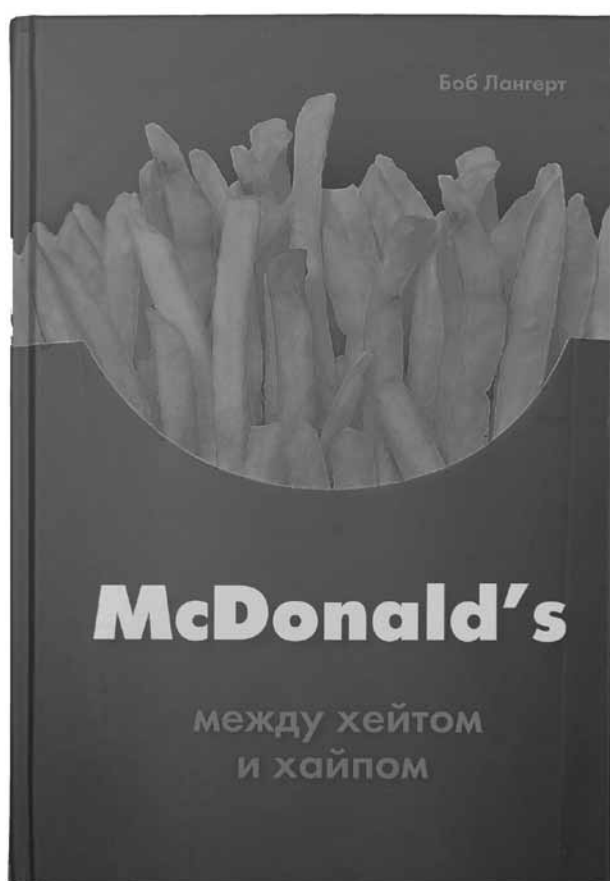


Весь опыт компании Nokia, в одной книге. Путешествие от крошечной бумажной фабрики до техногиганта, совершившего революцию на рынке мобильных телефонов.

Узнайте, как оставаться в тренде, развивать продукт в темпе со временем и сделать качество неизменной составляющей восприятия вашего бренда.

Боб Лангерт

«McDonald's. Между хейтом и хайпом»



Борьба за позитивный имидж и лояльность клиентов, мощные PR-стратегии и собственные ноу-хау в маркетинге сделали McDonald's одной из богатейших компаний в мире.

Сегодня компания входит в Fortune 500, чистая прибыль составляет несколько миллиардов долларов, а количество ресторанов по всему миру перевалило за 37 000.

Вы узнаете, как:

- Обеспечить своему бизнесу устойчивое развитие
- Обратить хейт в лояльность, а лояльность — в обожание
- Постоянно увеличивать продажи по правилам McDonald's

Леонид Кроль

«Энергия — новая валюта. Как поддерживать баланс жизненных сил»



Жизненная энергия человека — валюта нашего времени. У кого ее больше, тот успевает больше сделать, заряжен позитивом и хорошим настроением, притягивает к себе людей и интересные проекты. Все хотят иметь больше энергии, быть в потоке, который не иссякает.

Леонид Кроль — профессор Высшей школы экономики с 25-летним опытом работы коучем

и бизнес-тренером, директор Института групповой и семейной психологии и психотерапии — рассказывает о проблемах с энергией, а также

показывает, как управлять ею, используя то, что заложено природой в конкретном человеке. В каждой главе — кейсы из реальной практики, фрагменты коучинговых бесед, а в конце книги — приложение с 12 энергетическими профилями, которые помогут вам узнать о себе много полезного и правильно начать работу по балансировке жизненных сил.

Цитата

Наш уровень энергии постоянно меняется. И меняется у всех по-разному. Нет никакого «энергичного человека вообще». У каждого свой энергетический профиль. Один человек выдерживает сумасшедшие авралы, а потом нуждается в отдыхе. Другой способен работать изо дня в день, но при спешке неэффективен. Третий имеет кипучий темперамент, часто взрывается и кричит, но делает в итоге даже меньше, чем четвертый, который выглядит немного вялым. В этой книге я расскажу о множестве разных энергетических профилей, в которых многие смогут узнать себя.

Отзывы экспертов

Леонид Кроль — истинный профессионал в сфере психологического консультирования. Многолетний опыт общения с совершенно разными

людьми, глубокое понимание человеческой природы и желание поделиться с нами своим знанием делают каждую его книгу событием.

Марина Мелия,
коуч, профессор психологии, основатель консультативных компаний
«Экопси» и «ММ-класс»

Эта книга, конечно, не только про энергию. Это написанная рукой опытного маэстро партитура разыгрывания нами многоголосной пьесы собственной душевной жизни. Мы порой фальшивим, но с помощью дирижера в состоянии иногда расслышать чистый звук собственного переживания.

Дмитрий Леонтьев,
доктор психологических наук, профессор,
заведующий Международной лабораторией позитивной психологии
личности и мотивации НИУ ВШЭ

Художник мелких деталей и проповедник разнообразия характеров приглашает нас посмотреть на самые разные отношения с энергией.

Денис Дмитриев,
психотерапевт (Абакан)

Эта книга больше похожа на рабочую тетрадь — столько в ней важных советов и помогающих практик. Свой огромный профессиональный опыт Леонид Кроль передает читателю в руки бережно и аккуратно, не забывая облегчать серьезность проблем шуткой. И если следовать его советам, вырастет роскошное цветущее дерево, плоды которого достанутся только вам.

Татьяна Лазарева,
телеведущая

С огромным удовольствием «проглотила» книгу буквально за вечер. Узнала своих сотрудников и себя. Иногда говорила себе: «Ну как же я сама до этого не додумалась!» Особенно люблю искрометный юмор автора.

Joulia Nikiforova,
PDG CCO Eastern Europe country Head at F.Hoffmann-La Roche Ltd

Ильва Эстбю, Хильда Эстбю

«Это мой конек: Наука запоминания и забывания»



Почему мы помним? Как мы забываем? И что же такое память, в конце концов?

Отвечая на эти и другие вопросы, умная и веселая книга «Это мой конёк» позволяет нам по-новому увидеть одну из самых поразительных человеческих способностей. Две сестры из Норвегии, нейропсихолог и известная писательница, искусно вплетают в повествование историю, науку и собственные

исследования, открывая перед читателем захватывающую панораму понимания памяти — от эпохи Возрождения и открытия гиппокампа, напо-

минающего по форме морского конька, до нашего времени.

В свете самых актуальных научных идей XXI века показана роль различных отделов мозга, причины забывания детских воспоминаний и трудностей с памятью при стрессе и депрессивных состояниях. Авторы берут интервью у специалистов всех мастей, от крупнейших нейробиологов планеты до дочери Ингмара Бергмана, которые помогают разобраться, как работает наша память, почему она иногда подводит и что нам делать, чтобы ее укрепить.

Освещение самых передовых научных сведений и захватывающее изложение делают эту книгу о человеческой памяти по-настоящему незабываемой.

Цитаты

«Задача гиппокампа состоит не в том, чтобы хранить воспоминания — по крайней мере они хранятся не только в нем. Было бы удивительно, если бы все полученные за жизнь воспоминания поместились в столь крохотной и хрупкой структуре, расположенной так глубоко в мозге. Воспоминания хранятся и в других отделах мозга, а задача гиппокампа — заботиться о них до тех пор, пока они не созреют и не закрепятся как следует в коре головного мозга. Логично предположить, что этот процесс занимает около трех лет».

«На МРТ видно, как мозг прокручивает воспоминания. Вспышка на

экране компьютера вполне измерима. Когда люди смотрят воспоминания в личном кинотеатре, параллельно можно наблюдать мозговую активность в переднем и заднем отделах мозга, а также в гиппокампе по строго выверенной схеме».

«Далеко не всегда правдой является то, что мы, как нам кажется, пережили в реальности. Иногда в наших воспоминаниях нет ни грамма истины».

Отзывы экспертов

Прекрасно исследовано и написано. Будьте готовы столкнуться с неожиданной интерпретацией ваших воспоминаний.

Дэвид Иглмен,
нейробиолог

Множество увлекательных людей, историй и блестящих техник запоминания. Я никогда больше не буду доверять воспоминаниям.

Робин Уильямс,
научный журналист

Марк Леви

«Гений внутри»



Когда дело касается генерации идей, мы часто сдерживаем сами себя. В каждом из нас сидит внутренний цензор, который призван бесконечно шлифовать наши мысли, чтобы мы, не дай бог, не выглядели глупо в глазах окружающих. Но что если мы сталкиваемся со сложными проблемами, где традиционные решения заводят нас в тупик? Как выйти из ступора и найти нетривиальное решение?

Марк Леви предлагает простую, но очень эффективную технику — фрирайтинг. С ее помощью он многие годы решал бизнес-задачи, генерировал идеи, писал статьи и даже книги. Суть фрирайтинга обманчиво проста: начните писать так быстро, как только можете, о предмете, который вас действительно волнует, игнорируя при этом правила орфографии и

пунктуации. Вашему внутреннему цензору не угнаться за вами и он будет вынужден временно отключиться. Ваши мысли станут более честными и оригинальными, и вы сможете найти по-настоящему прорывные идеи и решения. Вы научитесь фокусироваться на задачах, станете организованнее и сделаете свой ум острым, как лезвие бритвы.

Несмотря на простоту методики, для ее успешного применения нужно соблюдать ряд правил. Автор раскрывает шесть секретов эффективного фрирайтинга, а также рассказывает о 15 принципах, которые помогут значительно улучшить ваши навыки решения проблем и развить креативность в целом.

Цитаты из книги

Творчество по принуждению

Фрирайтинг заставляет мозг мыслить шире, глубже и нешаблонно, не так, как обычно. Формулируя для себя несколько раскрепощающих правил фрирайтинга, вы тем самым загоняете разум в угол, где ему поневоле приходится порождать мысли. Соответственно, фрирайтинг можно рассматривать как одну из форм творчества по принуждению.

Внутренний критик

У каждого из нас есть свой внутренний редактор, «подчищающий» то, что мы думаем. Фрирайтинг временно оттесняет внутреннего редактора

на вторые роли, чтобы вы могли добраться до мыслей, которые первичны, искренни и необычны.

Правило Хемингуэя

Хемингуэй не мог просто сидеть и писать. Он испытывал потребность в правилах, на которые можно опираться. Одно из его правил касалось минимального количества слов. Он поставил перед собой задачу писать от пятисот до тысячи слов в день независимо от того, как он себя чувствует и как продвигается работа.

Жесткие рамки

Писательство в течение коротких, ограниченных промежутков времени (обычно от десяти до двадцати минут) заставляет разум сосредоточиться. Жесткие временные рамки мотивируют. Отличные мысли возникают у нас не только тогда, когда мы пребываем в превосходном настроении.

Практикум

Напишите о сложной ситуации за пять минут и отложите написанное в сторону. Затем во время второго пятиминутного сеанса попытайтесь вспомнить все детали и отклонения, имевшие место в течение первых пяти минут. Что вы упустили во второй раз? Что непреднамеренно добавили?

Как добыть лучшую мысль

Ваша лучшая мысль обычно скрывается в толще ваших худших мыслей. Каков самый эффективный способ добыть лучшую мысль? Много писать. Думать о количестве. Думать о генерировании слов. Рассматривать себя как завод по производству слов и мыслей.

Для кого эта книга?

Для тех, кто ищет решение сложных проблем и понимает, что традиционные методы не работают.

Книга будет чрезвычайно полезна копирайтерам, блогерам, маркетологам, журналистам — всем, кто занимается написанием текстов профессионально.

Эми Галло

«Разрешение конфликтов»



В любой компании работают сотрудники с разными интересами и характерами, каждый из них по-своему строит деловое общение и относится к критике. Не всегда коллеги готовы искать подход друг к другу, и зачастую разногласия становятся источником нездорового напряжения и мешают успешной работе отдела и всей компании. Как разрешать конфликты профессионально и продуктивно, чтобы это шло на пользу и общему делу, и взаимоотношениям?

Эми Галло, редактор и автор статей Harvard Business Review, предлагает простую методику урегулирования сложных рабочих ситуаций, основываясь на опыте 30 экспертов в сфере управления конфликтами. Вы сможете понять, к чему вы склонны больше — искать или избегать выяснения спорных ситуаций, определить наиболее частые причины разногласий и узнать, какие подходы лучше соответствуют тем или иным сценариям. Разобравшись в процессе, вы научитесь эффективнее управлять конфликтами.

Вы узнаете как:

- ✓ Управлять своими и чужими эмоциями.
- ✓ Совместно выработать решение.
- ✓ Понять, когда стоит остановиться.
- ✓ Восстановить отношения.
- ✓ Оценить ситуации, которые вызывают у вас дискомфорт.

Книга будет интересна тем, кто работает в команде, руководителям и обычным сотрудникам.

Цитаты

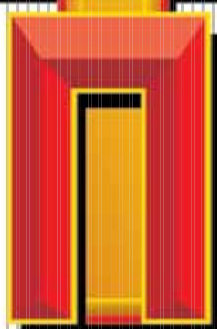
«Иногда бывает, что способ решения конфликта выбираете не вы. Коллега начинает на вас кричать в коридоре после совещания. “Если проблема не у вас, а у другой стороны, вы не всегда можете уклониться от разговора”, — говорит Бретт. Если вас застали врасплох, попробуйте отложить беседу до того момента, когда будете лучше к ней готовы и обдуманно выберете наилучший вариант решения».

«Всех людей можно разделить на два типа: тех, кто избегает конфликтов, и тех, кто их ищет. Нельзя сказать, что какой-то из этих способов лучше или хуже, поэтому, как советует коуч Эми Джен Су, не нужно корить себя за то, что конфликты притягивают или отталкивают вас, нужно просто принять это как данность. Поняв, к какому варианту вы склонны (а также, со временем, к чему склонен ваш противник), вы будете принимать разумные решения о том, как лучше поступить в конфликтной ситуации, и, если вы захотели разрешить ее напрямую, сумеете провести конструктивный разговор».

«Люди, которые склонны сами искать конфликты, с удовольствием вступают в споры и раздувают их, зачастую рьяно отстаивая свою точку зрения. Они не терпят экивоков и лжи и не боятся никого обидеть. Джу-

дит Глейзер, эксперт по коммуникациям, считает, что такая склонность подпитывает саму себя из-за определенных нейрохимических процессов. «Когда вы спорите и побеждаете, ваш мозг захлестывают гормоны — адреналин и дофамин, которые повышают настроение, создают ощущение силы и даже неуязвимости. И вы хотите испытывать это снова и снова. Поэтому в следующий раз, оказавшись в напряженной ситуации, вы снова бросаетесь в схватку»».

Эми Галло, основываясь на опыте 30 экспертов в сфере управления конфликтами, предлагает простую методику урегулирования сложных рабочих ситуаций.



Алексей Горелов, Артур Аскеров, Инна Демидова, Ульяна Зеленая, Анастасия Кирина, Елена Ключева, Дмитрий Мартасов, Татьяна Човикова, Ольга Папроцкая, Владимир Павлов, Дарья Родионова, Дарья Царькова, Элина Шакирова

Юристы ведущих юрфирм России поделились своими мнениями о ТК РФ

Насколько сама концепция ТК РФ не соответствует новым рыночным реалиям сегодня?

Какие статьи ТК работают совсем как «кость в горле» для компаний?

Что в ТК противоречит здравому смыслу в части защиты интересов наемного работника?

Разные кодексы для гос.компаний и для частных — это нонсенс или путь в будущее?

Зиля Тибатуллина

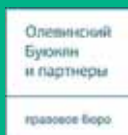
Удалённая работа по новому закону

Алла Митрахович

Больничные — споры по ним и вокруг них

Анастасия Жукова

Директор на больничном в период проверок. Анализ поведения юрслужб фирм и проверяющих органов

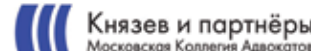


ЭКСПЕРТЫ ЖУРНАЛА — ЮРИДИЧЕСКИЕ ФИРМЫ



ПРАВОВАЯ ПОДДЕРЖКА БИЗНЕСА

ВОЙНОВ, МАСЛОВ И ПАРТНЕРЫ





события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 1 январь 2021

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

Чаталия Пластичина

Как обезопасить сделки с жильем?

Артур Аскеров

Квартиры мамам-сиротам с детьми

Виолетта Крючкова

**Прекращение права собственности на землю.
Анализ причин на примере судов**

Анастасия Кирина

**Двойная продажа недвижимости: проблемы
правоприменения**

Дмитрий Тайдин

Снос незаконных построек: анализ споров

Элина Шакирова

**Как получить от государства компенсацию
за утраченное жилье**

Комментарии экспертов и юридических фирм

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

№ 45
(601)
2020

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные новости по телефону "Решения" - 71052, 71055, 71056

Главная тема: **ЛУЧШИЕ БИЗНЕС КНИГИ 2020**

