

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты по теме: "Ресурсы" – 71852, 70555, 72835;

№ 06
(690)

2023

Главная тема: **ТОКСИ**



**ДЭВИД
ИГЛМЕН**



**ЭНТОНИ
БРАНДТ**



Открытый интеллект
Мысли нестандартно
для устойчивого успеха

Партнёры УП



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Токсичными люди рождаются или становятся?

Мы не знаем ответа. Хотя, видимо, это микс генетики и того, что мы видим вокруг.

Генетика скорее базовая штука.

Ведь люди, как и приматы (гориллы, шимпанзе, бабуины, макаки, орангутанги и т. д.), тоже разных пород (смешанных, согласно ДНК тестам только 5%).

Не смешались только пигмеи, бушмены Австралии и т. д.

Но пока учёные это все исследуют, эксперт Галина Беловодченко дает  советы о том, как быть с токсичными – дружить невозможно, бежать некуда... Что делать?

Александр Гончаров

Номер готовили:



Алена
Верещагина



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Оксана
Дегнер



Александр
Жильцов



Дмитрий
Жирнов



Игорь
Жуковский



Кирилл
Загируев



Павел
Кочетков



Кристина
Кузнецова



Вероника
Курилова



Анастасия
Репина



Наталья
Риль



Ольга
Сагун



Анна
Соснина



Анна
Чернова



Андрей
Чепайкин



Елена
Чечикова



Александр
Чечиков



Алена
Юрова



Наталья
Миронова

БЕЛОВОДЧЕНКО Г. / 06/2023

РУБРИКА: ПСИХОЛОГИЯ



Галина Беловодченко

Токсичный человек: неприятная реальность или стимул к развитию?

БЕЛОВОДЧЕНКО Г. / 06/2023

RU TALKS / 06/2023

РУБРИКА: СБИТЫЕ ЛЕТЧИКИ



Дмитрий Ляшенко

Есть «сбитые летчики», которые не готовы ничего делать и менять – это уже принципиальная позиция

RU TALKS / 06/2023

ВИЗАВИ / 06/2023

РУБРИКА: ЕСТЬ МНЕНИЕ



Валерия Дворцевая

«ВИЗАВИ» украли мое сердце

ВИЗАВИ / 06/2023

ИГЛМЕН Д. И БРАНДТ Э. / 06/2023

РУБРИКА: БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА



Дэвид Иглмен Энтони Брандт

Издательство «МИФ»
8 (800) 775-67-41
www.mann-ivanov-ferber.ru



МИФ

ИГЛМЕН Д. И БРАНДТ Э. / 06/2023

ЖУКОВСКИЙ И. / 06/2023

РУБРИКА: ЕСТЬ МНЕНИЕ

«Я никогда в жизни никого не увольнял. И не хочу начинать».

(Богатыцкий Ричи – 1994)

Слова маленького мальчика, который смог преодолеть трудности, наполнили меня о том, как важно для руководителя компании развивать свой персонал. В этой сфере могут помочь психологи, коучи и консультанты. Давайте разберемся, каково превращение стоит за этим явлением.

Хотелось бы уточнить, что конфликт может возникнуть не только между руководством и работниками, но и между различными подразделениями компании, партнерами или даже клиентами. В таких случаях изменения могут помочь решить конфликт и привести к улучшению ситуации. Важно осознавать, что конфликт не всегда является отрицательным явлением, иногда он может быть движущей силой для изменений и улучшений в компании. Допустим, что любые изменения в компании могут решить конфликтные ситуации. Конфликт может возникнуть из-за несоответствия целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов. Но как понять, что возник конфликт? Например, если компания застряла на месте, не происходит никаких изменений и нет движения вперед. Экономические признаки конфликта таковы: с одной стороны – руководитель, стремящийся к большим заработкам, а на другой – работники, которые могут иметь свои собственные цели. Здесь и кроется суть скрытого конфликта на основе различных целей, которые могут столкнуться с общими целями компании.

После того, как мы с вами осознали наличие конфликта, становится очевидным необходимость его разрешения. Одни руководители предпочитают избегать



Игорь Жуковский
бизнес-тренер

ЖУКОВСКИЙ И. / 06/2023

ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ / 06/2023

РУБРИКА: ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ

Куда уходят люди: почему сотрудники увольняются и как их остановить?

Команда – это то, на чем держится работа компании. Поэтому многие руководители беспокоятся о текучести кадров, так как это, по их мнению, может повлиять на эффективность бизнес-системы. Действительно, с каждым годом срок работы сотрудников в одной фирме сокращается. Исследования РБК за 2020 год показывают, что в среднем люди работают на одном месте 26 месяцев (2,2 года). Для сравнения, в 2019 году этот показатель равнялся 36 месяцам. Треть компаний, согласно исследованию НИФИ и ВШЭ 2021 года, сталкиваются со средней и высокой текучестью кадров. В этом же материале отмечается, что основной причиной (43%) для увольнения сотрудников работодателями считают стремление получить большую заработную плату.



Анастасия Ричик
автор

Нет универсального ответа на вопрос, как привлекать кандидатов кадров. Каждая организация сама решает, как создавать и продвигать между работодателями на рынке труда, и нужно ли это делать, чтобы набирать кадры на продолжительный срок. Сейчас, в период разнообразных изменений в стране, многие сотрудники предпочитают работать там, где есть стабильное финансирование.



Андрей Лавринович

Важно понимать, что люди работают не за деньги, а за то, чтобы иметь возможность поддерживать привычный уровень жизни. Зарплата не является важным мотиватором для рабочего поведения, если позволяет сотруднику вести желаемый образ жизни. Деньги становятся значимым стимулом в работе, если заработок перестает обеспечивать привычные потребности.

АФАНАСЬЕВА Л. П. / 06/2023

РУБРИКА: УПРАВЛЕНИЕ

XXIX Международная научно-практическая конференция ВНИИДАД «Документация в информационном обществе: формирование и сохранение наследия цифровой эпохи»

27 – 28 октября 2022 г. состоялась XXIX Международная научно-практическая конференция «Документация в информационном обществе: формирование и сохранение наследия цифровой эпохи», организаторами которой выступили Федеральное архивное агентство (Росархив); Всероссийский научно-исследовательский институт документоведения и архивного дела (ВНИИДАД); Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ) и Главное архивное управление города Москвы, предоставившее площадку для первого дня конференции.

В программу конференции были включены более семидесяти докладов на трех сессиях и двух круглых столах по актуальным вопросам документоведения и архивоведения. Спонсорами конференции выступили компании 1С, ЭОС, «Альтофт», «Телос-архив», корпорация «ЭЛАР». В конференции приняло участие большое число компаний-разработчиков программного обеспечения для архивного дела и делопроизводства. Информационную поддержку обеспечения журналы «Отвечаем за архивы», «Вестник архивиста», «Справочник секретаря и офис-менеджера», «Секретарь-референт», компания «Деловые архивы», «Вестник ВНИИДАД» и др.



Приветственное слово Л. П. Афанасьевой на открытии конференции

В режиме видеоконференции в научной форме приняли участие коллеги из Польского института управления имени П. А. Столыпина – филиала ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте

Руководителям необходимо регулярно общаться с сотрудниками и слышать их, подбирать удивительные и стимулирующие мотиваторы для каждого работника. Если менеджер обладает знаниями своего персонала и необходимой квалификацией как руководителя, то текучесть кадров не будет его головной болью. Задача повышения управленческой квалификации всегда очень остро стоит в тех организациях, где работает много высокопрофессиональных сотрудников. Так как профессионалы, которые ценят свои навыки и постоянно работают над собственным развитием, не останутся там, где им не нравится. Даже если у них есть ДМС, фитнес и питание в офисе.

Сотрудники могут уйти, если закончился интересный для них проект или они хотят двигаться дальше. Также причиной для увольнения могут стать некорректно поставленные руководством задачи или проблемы в отношениях с коллегами. Если же у вас нет доверительных отношений с сотрудниками, то о причинах увольнения вам не расскажут даже на выходном интервью. Люди не хотят говорить часто, потому что боятся получить негативную характеристику для следующего места работы. Вам могут бояться на мелкие детали, но, скорее всего, не дадут общую оценку. Поэтому грамотные коммуникации с персоналом на протяжении всего сотрудничества – это единственный шанс получить адекватную обратную связь.

Андрей Лавринович, Эк-директор по персоналу ООО «ИБС», кандидат психологических наук, доцент кафедры индивидуальной и групповой психотерапии, ведущий программы повышения квалификации «Искусство групповой работы: тренинг тренеров и ведущих групп».

Сейчас, из-за сложной экономической ситуации и общей тревожности, люди ищут стабильности. Поэтому они согласны на меньшую зарплату, если у них будет фиксированный склад. Хотя раньше компаниям чаще привлекали кандидатов «возможностью неограниченного роста и дохода». Зарплата выше средней по рынку, конечно, помогает удерживать сотрудников дольше, но этот мотиватор работает первые полгода. Потом потребности перестраиваются под уровень дохода.

Помимо денег, есть три основных фактора, которые влияют на желание оставаться в фирме:



Андрей Лавринович
Видео2МЯ

2023

АФАНАСЬЕВА Л. П. / 06/2023

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

ПСИХОЛОГИЯ

5 Токсичный человек: неприятная реальность или стимул к развитию?

Галина Беловодченко

СБИТЫЕ ЛЕТЧИКИ

19 Есть «сбитые летчики», которые не готовы ничего делать и менять – это уже принципиальная позиция

Дмитрий Ляшенко, МРЦ

ЕСТЬ МНЕНИЕ

29 «ВИЗАВИ» украли мое сердце

Валерия Дворцевая

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

33 Дэвид Иглмен и Энтони Брандт
«Открытый интеллект. Мысли нестандартно для устойчивого успеха»

ЕСТЬ МНЕНИЕ

41 «Я никогда в жизни никого не увольнял. И не хочу начинать».
(Богатенький Ричи - 1994)

Игорь Жуковский

ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ

43 Куда уходят люди:
почему сотрудники увольняются
и как их остановить?

Андрей Лавринович

Дмитрий Жирнов, Bridge2HR

Максим Беляев

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

49 XXIX Международная научно-практическая конференция ВНИИДАД
«Документация в информационном обществе: формирование и сохранение наследия цифровой эпохи»

Л. П. Афанасьева

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 15.03.2023 г.
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

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

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

Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№06
(690)

Издается с 1996 г.

2023 г.

Объединенная редакция

ИД «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

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

Официальный адрес
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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



Галина Беловодченко

**Токсичный человек:
неприятная реальность
или стимул к развитию?**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП обратился за советами к известному эксперту Галине БЕЛОВОДЧЕНКО по теме **ТОКСИЧНЫХ ЛЮДЕЙ**, с которыми нам нередко приходится сталкиваться в жизни, но прежде всего на работе, в офисе и, что особо важно, если они ваши подчинённые, и банальный совет избегать токсичности не поможет.



думаю, что совет избегать токсичных людей достаточно конструктивен, но полностью оградиться от них в жизни вряд ли получится.

Они встречаются в коллективе, бывают в кругу ваших знакомых.

Лучше выработать иммунитет в общении с такими людьми и научиться противостоять их негативному влиянию.

По жизни я исхожу из того, что вообще-то мир вокруг нас нейтрален.

Все события, которые с нами происходят, все ситуации, в которые мы попадаем, — это всё нейтральные вещи.

А оценка, которую мы им даем, основывается на нашем отношении.

Токсичный человек — это тот, которого мы воспринимаем как токсичного.

Если посмотреть на это непредвзято, его поведение, в принципе, нас мало затрагивает.

Но наше восприятие, наши ценности, наши убеждения говорят о том, что так себя вести нельзя, это противоречит нашей жизненной позиции, это нас истощает, забирает у нас энергию.

Всё это определяется нашим отношением, с позиции которого мы с такими людьми общаемся.

Поэтому самый первый и самый главный совет в плане выработки иммунитета: сформируйте позицию, как к этому относиться.

Относиться можно по-разному: можно переживать по этому поводу, терять силы, расстраиваться.

А можно просто воспринять это как объективную реальность, которая имеет к вам весьма опосредованное отношение.

Токсичные люди бывают абсолютно разными, и вашим решением может быть воспринимать его как друга.

Это вполне вероятно, если он общается из позиции «жертвы».

Ему нужен тот, кому можно постоянно жаловаться и рассказывать о том, как всё плохо: «Ты меня не слушаешь, я тебе не нужен», «Мне плохо, мне сейчас нужен друг. Мне нужно, чтобы кто-то меня выслушал».

Здесь зависимость от друзей может быть просто патологической.

Если люди жалуются вам на то, что им плохо и у них токсичные руководители, но при этом не предпринимают никаких действий, значит, их всё устраивает.

Есть очень хорошее выражение: если вам что-то не нравится, вы можете в любой момент это поменять, потому что вы не дерево, которое растёт возле дома, пустило корни и поэтому уже никуда не может двинуться.

Когда человека что-то не устраивает настолько, что он не может терпеть, он меняет работу, место жительства, круг общения и многое-многое другое.

Если же в беседе с вами он жалуется, что ему плохо, но при этом утром встаёт и идёт на эту же самую работу, следовательно, его всё устраивает.

Здесь никаких вариантов «мне плохо, но я терплю» быть не может.

Это позиция жертвы, которая в глубине души сейчас полностью удовлетворена ситуацией.

И обсуждать с вами токсичность своего руководителя — это манипуляции жертвы: пожалейте, у меня такой нехороший руководитель.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Но ты же не дерево, почему ты до сих пор там работаешь?

Почему до сих пор с ним общаешься?

Значит, та зарплата, те условия и те преференции, которые ты получаешь, выше того дискомфорта, который ты ощущаешь в общении с этим человеком.

Всё, других вариантов быть не может.

Самый первый признак токсичного человека — это негатив, причём негатив не-конструктивный.

Все мы люди, и в разных ситуациях можем испытывать негативные эмоции, у нас могут быть негативные мысли.

Но отличие токсичного человека от всех остальных — это постоянный, деструк-тивный негатив.

Есть пассивные токсичные люди, есть активные, но во всех случаях негатив де-структивный.

При этом человек его транслирует, перекладывая ответственность в абсолютно любой ситуации.

Как оптимист найдёт в каждой ситуации положительные моменты, так и токсич-ный человек всегда найдёт повод для негатива.

Допустим, в разговоре с человеком вы слышите, что всё плохо, выхода нет, руководство плохое, нас не слышат и т. п.

Он проявляет по этому поводу либо пассивные чувства жертвы, либо активные, но тем не менее деструктивные — будьте уверены, что это токсичный человек.

Ориентируйтесь на собственные ощущения: если вы испытываете рядом с таки-ми людьми негатив, если понимаете, что начинаете столь же негативно оценивать окружающую действительность либо испытываете явный психологический дис-комфорт, — это один из признаков.

Когда мы общаемся с человеком, он, как правило, делится с нами тем, чем он наполнен.

Есть очень хорошая притча о двух соседях.

Жили два соседа, и один из них был как раз такой вот токсичный, а второй — очень доброжелательный и открытый миру.

Токсичный человек, само собой, очень негативно относился к своему соседу и старался при малейшей возможности доставить ему какие-то неприятности.

И однажды он, уже не зная, каким образом задеть соседа, наполнил отходами ведро и поставил на крыльцо его дома.

Что сделал тот, когда открыл дверь и увидел это ведро?

КОГДА МЫ ОБЩАЕМСЯ С ЧЕЛОВЕКОМ, ОН, КАК ПРАВИЛО, ДЕЛИТСЯ С НАМИ ТЕМ, ЧЕМ ОН НАПОЛНЕН

Он вылил отходы, вымыл ведро, насыпал туда отборных спелых яблок и поставил на порог соседского дома.

К чему я это рассказываю?

К тому, что мы делимся с окружающим миром тем, что есть у нас внутри.

Что вы делаете, когда говорите: «Наверное, вы хотите меня использовать».

Вы транслируете свой внутренний мир, своё восприятие мира, свои установки, свои ценности непосредственно тому человеку, с которым общаетесь.

Если я не считаю, что меня используют, если не воспринимаю окружающих подобным образом, мне никогда не придёт в голову задать такой вопрос.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ЕСЛИ ЧЕЛОВЕК
ИСПОЛЬЗУЕТ ТОКСИЧНОСТЬ
КАК МАСКУ В ОБЩЕСТВЕ,
ТО ОПЯТЬ ЖЕ –
КАКОЕ К ЭТОМУ ОТНОШЕНИЕ
ИМЕЕТЕ ВЫ
И ПОЧЕМУ ВАС
ЭТО ДОЛЖНО ЗАДЕВАТЬ?**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Моей дочери 24 года, и она сейчас после окончания института очень активно пытается найти своё место в жизни, хочет построить карьеру, найти работу.

Она не раз расталкивалась с такими ситуациями, когда ей предлагали работать за очень небольшую зарплату, с большими переработками и с очень неудобным графиком.

Каждый раз дочь соглашалась и говорила: «Это мой опыт».

И вот сейчас она нашла очень интересную для себя работу.

Вчера звонит мне и говорит: «Слушай, я сейчас стала задерживаться после работы».

Я ей советую: не надо этого делать, это тупиковый путь. А она отвечает: «Мне интересно!»

Когда человек вам пишет, что вы хотите его использовать, это трансляция его внутренних убеждений, установок, жизненной позиции тем людям, с которыми он общается.

Если у меня этого внутри нет, я не буду этого бояться.

Поэтому если у меня внутри нет таких качеств, такого восприятия мира, я это транслировать никогда не буду.

Я восприму это как возможность чему-то научиться, получить опыт и подняться на ступеньку выше.

А можно написать работодателю письмо о том, что он хочет вас использовать и за его счёт заработать миллионы.

Бог с вами!

Какие миллионы за ваш счёт?

Я понимаю, что вы, конечно, несостоявшийся Илон Маск и в вас скрыты огромные таланты.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Но у вас есть уникальный шанс их показать, а потом говорить о том, что вы стоите 500 тысяч в месяц.

Сейчас в той сфере, куда ты хочешь попасть, ты никто.

И поэтому нужно позиционировать себя как человека, который открыт любым трудностям, готов ко всему.

А вот когда всё получится, тогда тебе будут уже платить за твой труд, и ты уже будешь называть свои условия.

Когда у вас будет как минимум несколько призов в номинации «Лучший журналист города» (года, страны, мира), тогда вы уже можете говорить, что не будете работать бесплатно.

Вот здесь уже есть повод сказать работодателю: вы хотите на мне заработать, если зовёте меня на низкую зарплату.

Потому что у меня есть имя, есть репутация, у меня есть поклонники, есть уже подтверждённый бэкграунд.

А если ты ещё только ищешь свой путь, но говоришь: «Вы за счёт меня хотите заработать», это как раз трансляция того, что есть у тебя внутри.

Я думаю, что токсичность не зависит от уровня дохода.

Токсичным человеком можно быть как с большими финансовыми возможностями, так и не имея таковых.

Точно так же токсичность не зависит от уровня известности, от статуса в обществе.

По крайней мере, я не наблюдала зависимостей, что чем более высокий статус у человека или чем он богаче, тем выше в нём токсичность.

И наоборот: чем проще человек, чем ниже у него достаток, тем меньше в нём токсичности.

Токсичность может быть абсолютно у любого человека — и с небольшим доходом и небольшим статусом, и у олигарха, и у известного актёра, и у популярного медийного лица.

Токсичность — это прежде всего твоё внутреннее состояние, которое сформировалось под влиянием очень большого количества факторов.

Начиная с семьи, где ты воспитывался, и заканчивая тем окружением, которое сопровождало тебя на протяжении жизни.

Кстати, особенность нервной системы тоже дополняет портрет токсичного человека.

Поэтому я бы не утверждала, что олигархи — это сплошь и рядом токсичные люди.

Я встречала достаточно статусных и обеспеченных людей, которые были очень комфортны в общении.

Мой двоюродный брат очень долгое время жил за границей и буквально год назад вернулся в Россию.

Он физик, очень серьёзный профессор немецкого университета, специалист высокого класса.

Сейчас ему дали для руководства крупную экспериментальную лабораторию квантовой физики.

И он абсолютно не токсичный, простой в общении.

Я предложила ему познакомиться со своими друзьями — и он абсолютно без пафоса и какой-либо напыщенности общался с самыми разными людьми, имея при этом достаточно высокий статус и серьёзные финансовые возможности.

И наоборот — я встречала людей с очень скромными возможностями, очень небольшим статусом и токсичным поведением.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Моя младшая дочь ходит в школу, и мать одной из её одноклассниц, имея очень скромные возможности и очень скромный статус, тем не менее постоянно демонстрирует токсичное поведение и токсичное отношение к окружающим.

Как я уже говорила, полностью избегать токсичных людей не получится.

Часто в таком случае дают советы: «не реагируй» или «не обращай внимания».

Не реагировать тоже не получится, потому что вы живой человек.

Как можно не обращать внимания, если тебя это задевает?

Я считаю, что это глупый совет.

А когда говорят «давай сдачи» или «не будет терпилой», я всегда спрашиваю: «Хорошо, чего ты таким образом добьёшься?»

Ты можешь добиться просто эскалации конфликта.

И есть масса примеров, когда незначимый спор или незначимое взаимодействие приводит к большим трагедиям.

В волгоградской школе абсолютно не стоящая внимания перепалка родителей привела к конфликту, который перешёл в такую стадию, что выяснение отношений дошло до драки и в конце концов один из родителей погиб.

Это было резонансное дело.

Как на это реагировать?

Я вам сразу сказала, что самое простое — изменить отношение.

Я всегда учу свою дочь, которая также встречается в школе с токсичными людьми (почему-то там концентрация действительно токсичных людей очень высока), всегда воспринимать поведение людей как отражение их собственных проблем.

Если человек позволяет себе демонстрировать в отношении к вам грубость или хамство, вашей вины здесь нет.

Человек демонстрирует то, что есть у него внутри.

Понимаю, что вас это задевает, поэтому лучшее, что вы можете сделать, — это сказать, как вы к этому относитесь.

Есть очень хороший способ, который называется «Я-высказывание».

Вы говорите: «Мне неприятно, я не готов воспринимать общение в таком тоне, мне неприятно такое отношение ко мне».

Дочь спрашивает: «А как я скажу это учителю?»

**А КОГДА ГОВОРЯТ «ДАВАЙ СДАЧИ»
ИЛИ «НЕ БУДЕТ ТЕРПИЛОЙ»,
Я ВСЕГДА СПРАШИВАЮ:
«ХОРОШО, ЧЕГО ТЫ ТАКИМ ОБРАЗОМ
ДОБЬЁШЬСЯ?»**

Я отвечаю: так и скажешь, что тебе неприятно, когда она так разговаривает с тобой.

Потому что в этом случае токсичный человек не сможет сказать «сам дурак», так как вы его не обзываете, не обижаете, не нападаете на него.

Вы даже не даёте ему оценки.

А если вы не даёте ему оценки, у человека нет повода вам ответить.

«Мне неприятно, что вы так разговариваете, и поэтому я не готов общаться в таком тоне».

Что может человек ответить вам на фразу «Мне неприятно, что ты так со мной разговариваешь»?

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



И второй способ: «Для чего ты это делаешь?»

Это вопрос, который задаётся человеку в конфликте, в каких-то эмоционально напряжённых состояниях.

В любом случае, когда человек демонстрирует в отношении вас какие-то токсичные проявления, он делает это для чего-то.

Основная цель токсичного человека, который общается с вами негативно, неконструктивно, — вызвать вас на эмоции.

И когда вы в открытую задаёте этот вопрос, во-первых, это для него неожиданно, а во-вторых, ваша открытая позиция ставит его в тупик.

Ему остаётся либо честно признать: «Да, я специально хочу вывести тебя из себя», либо оправдываться.

В общении с токсичными людьми важно запомнить два простых момента.

Первое правило — не додумывать.

При таком общении мы зачастую начинаем домысливать: он специально хочет меня обидеть, он хочет за счёт меня самоутвердиться.

Что мы делаем?

Мы начинаем реагировать в соответствии со своим «додумыванием».

А оно может быть, как минимум, неверным, а кроме того, деструктивным для вас.

Второе правило: говорить о том, что вы в этом случае не готовы общаться и что вы по этому поводу испытываете, а не обвинять другого.

Это бесприигрышный приём.

Когда моя старшая дочь разговаривает со мной из серии «мне грустно, что так получилось», мне иногда хочется стукнуть её по этому поводу.

Мне нечего на это ответить, потому что я сама её этому научила.

Поэтому, когда вы говорите, что вы чувствуете по этому поводу, то вы не нападаете на другого человека и у него нет повода вам ответить.

Вы же не говорите: «Ты себя плохо ведёшь, ты деструктивно себя ведёшь, ты манипулятор».

На все эти слова токсичный человек вам ответит: «сам дурак» или «посмотри на себя».

А здесь вы говорите: «Я испытываю по этому поводу неприятные ощущения, мне от этого неприятно, и поэтому я не хочу с тобой общаться».

Не потому, что ты плохой, а потому что мне это неприятно.

Если человек использует токсичность как маску в обществе, то опять же — какое к этому отношение имеете вы и почему вас это должно задевать?

Допустим, этот несчастный человек на самом деле он добрый и хороший, а это просто маска.

А что дальше?

Ваша цель снять с него маску и помочь ему адаптироваться в окружающем мире?

Если вы сами используете токсичность как маску, то в этом случае вы рискуете просто собрать весь негатив, который может последовать в качестве ответной реакции.

Мы сейчас говорим о том, как в принципе конструктивно относиться к токсичным людям, но в большинстве своём люди реагируют на них столь же негативно.

Когда я веду тренинги, я говорю: хорошо, вы получаете негатив в ответ, а что это даёт?

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Только проблемы со здоровьем и проблемы в вашем внутреннем мире, которые приходится потом разбирать с психологом.

Для чего вам это надо?

И второй вопрос: действительно ли это эффективный способ защиты?

Или же это дополнительный способ получить на себя негатив?

Стремление «вышибать клин клином» приводит к эскалации конфликта, когда небольшой снежок превращается в огромный снежный ком.

Вряд ли вы встретите таких токсичных людей, которые в ответ на вашу агрессию постараются всё уладить.

Как минимум, они просто сбегут.

А как максимум, начнут давить в ответ, и последствия здесь уже могут быть непредсказуемыми.

Поэтому нужно реагировать на токсичных людей с позиции трезвого восприятия ситуации и чёткого понимания, что это не ваша проблема и абсолютно не ваша жизнь, чтобы брать на себя ответственность за неё.

***Галина Беловодченко,**
бизнес-консультант, руководитель проектов
<http://www.treningboss.ru/>

Эксклюзивно для



РУБРИКА: СБИТЫЕ ЛЕТЧИКИ



Дмитрий Ляшенко

Есть «сбитые летчики», которые не готовы ничего делать и менять – это уже принципиальная позиция

РУБРИКА: ЕСТЬ МНЕНИЕ



Валерия Дворцевая

«ВИЗАВИ» украли мое сердце

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Одна из самых успешных бизнесвумен кадрового бизнеса делится мнением о рейтинге.

УП Кто из молодёжи сегодня имеет шансы сегодня войти в такой рейтинг через 30–50 лет?

*Э*то очень сложно предсказать... Думаю, кто-то, кто получает сейчас хорошее образование, умеет достигать результат, создает много проблем своей пытливой и независимой точкой зрения, а кроме того, хочет быть независимой и богатой.

УП Какие профессии Вы сейчас рекомендуете осваивать молодым?

— Мне кажется, вопрос не в профессиях, а в умении осваивать новые знания и их реально использовать. А это точно не подготовка к ЕГЭ). Я считаю, что надо много читать и много пробовать, тогда станет понятно, какое хобби, от которого «дзынькает». А как только такое направление найдется — к нему приложится профессия. Это может быть что угодно — от умения делать бизнес в начальных классах (мы все помним таких предприимчивых одноклассников, которые вызывали у нас изумление и некоторую зависть, смешанную с чувством превосходства: «вот уж я так делать не буду...» — многие из них очень успешны!) до компьютерных игр (тут целое поле для фантазии с профессиями — от разработки, дизайна до маркетинга и пр.).

УП Какие важные деловые качества Вам заметны в дамах этого списка?

— Мне кажется, они все «упертые». Думаю, что каждой из этих женщин в свое время говорили что-то типа: «Ну куда ты идешь? Это же не женское дело.... Там и без тебя желающих много...» Большинство из них начинали с очень невысоких должностей, но шли к своей цели. Как сказал мне мой очень хороший друг: «Нам с тобой очень повезло — у нас не было за плечами никого, кто мог бы нас спасти, пришлось сделать все самим, других вариантов просто не было». Вот так и у них.

Кроме того, мне кажется, всем этим дамам сложно отказываться от своих желаний. Они точно знают, что хотят быть независимыми, счастливыми и делать то, что хотят именно они. Вот и делают!)))

Как Вам удалось провести из ручья в океан Визави консалт?

— Других вариантов не было. Любой другой вариант для меня был бы проигрышем, а я с детства не умела проигрывать. Это же очень важно — придумать и сделать. А кроме того, есть большое количество людей, которых нельзя подвести. Ну как можно подвести партнеров (они же в одной ложке гребут, не сложишь весла), сотрудников (они верят! У них любимая работа и семьи... Одна из моих бывших коллег в какой-то момент начала мне очень эмоционально говорить, как ей важно, чтобы наш проект удался. Я в ответ сказала, что мне, как акционеру, еще важнее. И вдруг она серьезно меня остановила и сказала: «Я пришла в ВИЗАВИ, когда мне было 20 лет. Я ничего еще не понимала.

Сейчас мне 30 лет. ВИЗАВИ — это вся моя рабочая жизнь, я отдала компании все, что у меня было. Я переживаю за дело больше, чем Вы — у Вас есть многое еще, а у меня — этот проект!» — я чуть не расплакалась — это ведь правда...), своих детей (им же важно знать, что мама стабильна и в порядке), список можно продолжать... Просто не может быть других вариантов))).

Как часто и почему меняли команды?

— Я никогда не меняла команды. Конечно, с кем-то мы расставались сами, кто-то вырастал и уходил от нас. Но на юбилеи компании (нам как раз исполнилось 25 лет) приходят наши выпускники.

Мы продолжаем общаться, помогать друг другу. Ценности, которые были и есть в ВИЗАВИ: порядочность, партнерство, качество, открытость — они приживаются в людях навсегда. Наши коллеги не могут и не хотят жить иначе. Такие команды не меняют, о таких мечтают и гордятся сотрудничеством!

Шторма трепали судно? Какие?

— Да те же самые, что и всех. Любые кризисы, спады в экономике — кадровое агентство ощущает спад спроса... И сейчас бывает непросто, но мы справляемся и справимся. Качество рекрутинга только растет, как сказал нам один из наших клиентов: «ВИЗАВИ украли мое сердце...». Мы реально отлично работаем (минутка рекламы — приходите к нам, продегустируйте рекрутинг... Почувствуете разницу почти наверняка!)

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Куда держите курс сегодня?

— Помимо традиционных направлений работы, мы стали развивать международное направление — наши клиенты открывают бизнесы в ОАЭ, странах ближнего зарубежья, Турции и пр. Научились работать на этих рынках труда.

Стали номер 1 в подборе высококвалифицированного персонала для строительных и производственных компаний. Развили IT-практику так, что мало кто с нами может посоревноваться.

Стали больше работать в консалтинге — оценка рынка труда, оценка системы мотивации топ-менеджмента у конкурентов, постановка системы подбора персонала внутри компании, аудит системы рекрутинга...

Так что нам есть, чем заняться точно, а это большое удовольствие, потому что делать то, что ты любишь, то, от чего «дзынькает», с теми, кого уважаешь и ценишь, получать благодарности и восхищение — это ли не счастье?

***Валерия Дворцевая,**
Управляющий партнер КА «ВИЗАВИ Консалт»



Эксклюзивно для



РУБРИКА: **БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**



Дэвид Иглмен



Энтони Брандт



Издательство «МИФ»
8 (800) 775-67-41
www.mann-ivanov-ferber.ru

издательство
МИФ

РУБРИКА: ЕСТЬ МНЕНИЕ

«Я никогда в жизни никого не увольнял. И не хочу начинать».

(Богатенький Ричи – 1994)

Слова маленького мальчика, который смог преодолеть трудности, напомнили ему о том, как важно для руководителя компании развивать свой персонал. В этой сфере могут помочь психологи, коучи и консультанты. Давайте разберемся, какие принципы стоят за этим явлением.

Хотелось бы уточнить, что конфликт может возникнуть не только между руководством и работниками, но и между различными подразделениями компании, партнерами или даже клиентами. В таких случаях изменения могут помочь решить конфликт и привести к улучшению ситуации. Важно осознавать, что конфликт не всегда является отрицательным явлением, иногда он может быть движущей силой для изменений и улучшений в компании. Допустим, что любые изменения в компании могут решить конфликтные ситуации. Конфликт может возникнуть из-за несовпадения целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов. Но как понять, что возник конфликт? Например, если компания застряла на месте, не происходит никаких изменений и нет движения вперед. Экономические признаки конфликта явственны: на одной стороне — руководитель, стремящийся к большим заработкам, а на другой — работники, которые могут иметь свои собственные цели. Здесь и кроется суть скрытого конфликта на основе различных целей, которые могут столкнуться с общими целями компании.



Игорь Жуковский
бизнес-тренер

После того, как мы с вами осознали наличие конфликта, становится очевидным необходимость его разрешения. Одни руководители предпочитают избегать

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

конфликта и заниматься организационно-штатными мероприятиями. Этот подход является простым и легким, однако сопровождается экономическими издержками, такими как задержка в запуске нового проекта. Более рациональный подход к разрешению конфликта — это конструктивное разрешение. Оно может включать в себя потребность в совершенствовании сотрудников, приобретении новых компетенций и навыков. Однако, руководитель, не понимая сущности конфликта, может начать заниматься персоналом на интуитивном уровне. Хорошо, если у него есть «чуйка» и он может принять правильное решение. Однако зачастую руководитель делает это интуитивно из-за того, что так строит свои отношения в семье или общается с близкими людьми. Например, человек может избегать конфликтов, поддерживая общение со своей любовницей и ее мужем, чтобы узнать, что у них все хорошо. Однако более эффективный подход к разрешению конфликта может быть найден в технологии медиации. В этом методе сначала происходит анализ конфликта, а затем на основе выявленных целей и пунктов соприкосновения руководителя и работника принимаются меры для его разрешения.

***Игорь Жуковский, бизнес-тренер**



Эксклюзивно для



РУБРИКА: ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ

Куда уходят люди: почему сотрудники увольняются и как их остановить?

Команда – это то, на чем держится работа компании. Поэтому многих руководителей беспокоит текучесть кадров, так как это, по их мнению, мешает построить эффективную бизнес-систему. Действительно, с каждым годом срок работы сотрудников в одной фирме сокращается. Исследование РБК за 2020 год показывает, что в среднем люди работают на одном месте 26 месяцев (2,2 года). Для сравнения, в 2019 году этот показатель равнялся 36 месяцам. Треть компаний, согласно исследованию НАФИ и ВШЭ 2021 года, сталкивается со средней и высокой текучестью кадров. В этом же материале отмечается, что основной причиной (43%) для увольнения сотрудников работодатели считают стремление получать большую заработную плату.

.....



Анастасия
Репина
автор



Нет универсального ответа на вопрос, как привлекать кандидатов надолго. Каждая организация сама решает, как создавать и продвигать имидж работодателя на рынке труда, и нужно ли это делать, чтобы набирать кадры на продолжительный срок. Сейчас, в период разнообразных изменений в стране, многие сотрудники предпочитают работать там, где есть стабильное финансирование.

Важно понимать, что люди работают не за деньги, а за то, чтобы иметь возможность поддерживать привычный уровень жизни. Зарплата не является важным мотиватором для рабочего поведения, если позволяет сотруднику вести желаемый образ жизни. Деньги становятся значимым стимулом в работе, если заработок перестает обеспечивать привычные потребности.



Андрей
Лавринович

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Руководителям необходимо регулярно общаться с сотрудниками и слышать их, подбирать удерживающие и стимулирующие мотиваторы для каждого работника. Если менеджер обладает знанием своего персонала и необходимой квалификацией как руководитель, то текучесть кадров не будет его головной болью. Задача повышения управленческой квалификации всегда очень остро стоит в тех организациях, где работает много высокопрофессиональных сотрудников. Так как профессионалы, которые ценят свои навыки и постоянно работают над собственным развитием, не останутся там, где им не нравится. Даже если у них есть ДМС, фитнес и питание в офисе.

Сотрудники могут уходить, если закончился интересный для них проект или они хотят двигаться дальше. Также причиной для увольнения могут стать некорректно поставленные руководством задачи или проблемы в отношениях с коллегами. Если же у вас нет доверительных отношений с сотрудниками, то о причинах увольнения вам не расскажут даже на выходном интервью. Люди не хотят говорить честно, потому что боятся получить негативную характеристику для следующего места работы. Вам могут указать на мелкие детали, но, скорее всего, не дадут общую оценку. Поэтому грамотная коммуникация с персоналом на протяжении всего сотрудничества — это единственный шанс получить адекватную обратную связь.

*** Андрей Лавринович**, Ex-директор по персоналу ООО «IBS», кандидат психологических наук, доцент кафедры индивидуальной и групповой психотерапии, ведущий программы повышения квалификации «Искусство групповой работы: тренинг тренеров и ведущих групп».

Сейчас, из-за сложной экономической ситуации и общей тревожности, люди ищут стабильности. Поэтому они согласны на меньшую зарплату, если у них будет фиксированный оклад. Хотя раньше компании часто привлекали кандидатов «возможностью неограниченного роста и дохода». Зарплата выше средней по рынку, конечно, помогает удерживать сотрудников дольше, но этот мотиватор работает первые полгода. Потом потребности перестраиваются под уровень дохода.

Помимо денег, есть три основных фактора, которые влияют на желание оставаться в фирме:



Дмитрий
Жирнов
Bridge2HR

- Справедливость: сотрудник должен понимать, за что он получает зарплату.
- Самореализация: работник может применить свои навыки и развиваться.
- Возможность быть собой: нет необходимости притворяться на рабочем месте, чтобы чувствовать себя комфортно.

Не менее важна и здоровая атмосфера в коллективе. Вы можете оплатить сотруднику лечение, фитнес и питание, но если из-за токсичных отношений с коллегами на спорт нет сил, а значительная часть зарплаты уходит на психолога, то люди скорее согласятся потерять 20% дохода, чтобы сохранить ментальное здоровье.

Ответ на вопрос, почему уходят люди, должен давать HR-специалист компании. Скорее всего, он и так знает причину. В случае, если HR со своей задачей не справляется, можно пригласить медиаторов со стороны. Они помогут составить такие вопросы, чтобы, отвечая на них, человек чувствовал себя комфортно и мог честно рассказать о причинах увольнения.

***Дмитрий Жирнов**, Основатель и руководитель HR-агентства Bridge2HR. Лауреат в категории «Лучший эксперт кадрового рынка 2019 года» на XI конференции «Капитаны Российского бизнеса».

.....

Высокая текучесть кадров для современного мира абсолютно нормальна. Люди из поколения миллениалов относятся к работе проще: они приходят на конкретный проект, набирают максимум компетенций, получают практику и идут дальше. Увольняться им не страшно. Начальники из старшего поколения этого не понимают и не хотят адаптироваться под новые реалии. Но если организовать работу правильно, то проблем с текучестью кадров не будет. Один из вариантов решения – набирать кандидатов под конкретные узкие задачи.



Максим Беляев

Удержать сотрудников в определенных сферах на более долгий срок можно. Но для этого нужны HR-специалисты, которые разработают индивидуальный план для каждого сотрудника, в зависимости от его пожеланий и

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



стремлений. Например, можно мотивировать работников с помощью обучения дополнительной профессии или участия (то есть соучастия в управлении).

Однако и это не гарантирует то, сотрудник останется надолго. Причины для увольнения могут быть самыми разными. Люди уходят из-за моббинга (психологическое насилие и «затапывание» человека на рабочем месте), дискриминации по гендерному, национальному или другим признакам, ненормированного графика (сейчас офисный менеджер работает по 16 часов, потому что с ним всегда можно связаться по телефону).

На прощальной встрече важно выяснить эти причины. В этом как раз помогает процедура медиации, в которой используются специальные медиативные технологии. Все происходит конфиденциально и доброжелательно, а главное добровольно. Задача медиатора не собрать информацию, а выстроить коммуникацию между уходящим сотрудником и работодателем. Работник в таком случае получает положительную рекомендацию, а начальник понимание, как сделать компанию лучше.

***Максим Беляев**, Руководитель центра примирительных технологий и общественного взаимодействия БГУ им. М. Акмуллы; федеральный эксперт в области медиации, управлении и модерации многосторонними конфликтами, фасилитации, участия, конфликт-менеджмента, гражданского и арбитражного процесса.

.....

Также на тему текучести кадров писала Валерия Чертовикова «Почему работники надолго не задерживаются в компании», и сотрудники HR-биржи HRTIME.ru «Текучесть персонала: нормы по отраслям и должностям. Коэффициент текучести кадров, формула». Также можно ознакомиться с научными статьями Герасимовой Е.А. и Додориной И.В. «Текучесть кадров как индикатор адекватности управления предприятием», Туктовой П.А., Бабиковой К.С., Беляевой М.А. «Текучесть кадров на предприятии как угроза экономической безопасности»

Эксклюзивно для



АНОНС СЛЕДУЮЩЕГО НОМЕРА

www.TOP-PERSONAL.ru



Всероссийский конкурс на звание "Российский" - 7052, 7055, 7056

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 07
(691)
2023

Евгений Фролов, управляющий партнер консалтинговой компании Evolution Management автор книги “Системный бизнес. Лидер и команда”, рассказывает, как предпринимателю стать хорошим стратегом и организовать работу команды так, чтобы избежать выгораний и конфликтов. Систематизация процессов позволяет экономить время не только руководителю, но и сотрудникам компании.



Евгений Фролов

Читайте интервью Евгения Фролова

в новом номере 

“Мой предыдущий опыт – около 20 лет в управлении персоналом, из них 12 я работала HR-директором. Сферы были разные: ритейл, финансовые услуги, автомобильный бизнес. Последние 6 лет в эйчаре прошли в рекламных агентствах. Три раза в трех компаниях я выстраивала службу персонала с нуля, соответственно, сталкивалась со всеми функциями. А последние годы я ещё и сама проводила тренинги, в том числе создала Школу аккаунтов для своего работодателя.



Элина Полухина

В какой-то момент меня «накрыло» профессиональное и эмоциональное выгорание, плюс кризис среднего возраста, связанный с переоценкой ценностей. И это был для меня очень сложный период, который длился несколько лет. И закончился он моим решением уйти из HR, и уйти из найма. Это было 3 года назад. Несколько месяцев я приходила в себя. У меня была небольшая финансовая подушка, желание заниматься социальными проектами и темой волонтерства. Но точного понимания как взяться за эту тему у меня не было.

А еще у меня был личный опыт интеллектуального волонтерства в todo-good – платформа социальных изменений. И в какой-то момент, отдохнув и набравшись сил, я обратилась к основателю этой платформы Антону Степаненко: «Антон, а не хотите ли вы активнее развивать направление работы с корпоративными клиентами, чтобы помогать крупным компаниям внедрять либо развивать у себя интеллектуальное волонтерство?» И он мне сказал: «Я прочитал в соцсети твой пост об уходе из HR и ждал, когда же ты придёшь ко мне и предложишь это. И вот ты пришла и предложила. Да, конечно, давай развивать!»

Читайте интервью Элины Полухиной
в новом номере



РУБРИКА: 

XXIX Международная научно-практическая конференция ВНИИДАД «Документация в информационном обществе: формирование и сохранение наследия цифровой эпохи»

27 –28 октября 2022 г. состоялась XXIX Международная научно-практическая конференция «Документация в информационном обществе: формирование и сохранение наследия цифровой эпохи», организаторами которой выступили Федеральное архивное агентство (Росархив); Всероссийский научно-исследовательский институт документоведения и архивного дела (ВНИИДАД); Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ) и Главное архивное управление города Москвы, предоставившее площадку для первого дня конференции.

В программу конференции были включены более семидесяти докладов на трёх секциях и двух круглых столах по актуальным вопросам документоведения и архивоведения. Спонсорами конференции выступили компании 1С, ЭОС, «Альтсофт», «Телос-архив», корпорация «ЭЛАР». В конференции приняло участие наибольшее число компаний-разработчиков программного обеспечения для архивного дела и делопроизводства. Информационную поддержку обеспечили журналы «Отечественные архивы», «Вестник архивиста», «Справочник секретаря и офис-менеджера», «Секретарь-референт», компания «Делис-архив», «Вестник ВНИИДАД» и др.



ПРИВЕТСТВЕННОЕ СЛОВО О.В. НАУМОВА
НА ОТКРЫТИИ КОНФЕРЕНЦИИ

В режиме видеоконференцсвязи в научном форуме приняли участие коллеги из Поволжского института управления имени П. А. Столыпина — филиала ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте