

Содержание

5

МАСШТАБИРОВАНИЕ БИЗНЕСА
**Чтобы начать масштабироваться,
нужно выйти из всех процессов**

Дмитрий Чеклов, Hybrid

13

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ БИЗНЕСМЕНЫ
Идите до конца даже если нет сил

Артём Вэлс

17

ГЕНИИ БИЗНЕСА
Ошибки Авояна

Виолетта Павлова, Автор 

23

ИССЛЕДОВАНИЯ
Ваш job offer точно примет

ВИЗАВИ Консалт

27

ПСИХОЛОГИЯ
**Сотрудников Nike отправили в отпуск
чтобы спасти их от «ВЫГОРАНИЯ»**

Игорь Жуковский, бизнес-тренер

31

ОБЗОР
Не смешите меня
Александр Гончаров, Главный редактор 

35

ОБЗОР
Клиент НЕ согласен
Александр Гончаров, Главный редактор 

47

КОРРУПЦИЯ
Скрытые формы взяток
Владимир Алистархов, Юрист

53

ФРАНШИЗЫ
Какие франшизы разрывают рынок
Денис Евстигнеев, эксперт по франчайзингу

57

АНОНС
ЮБИЛЕЙНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
«25 лет АКПП объединяет рекрутеров»

59

ЭКОНОМИКА
**Кудрин считает необходимым сократить
участие государства в экономике**

Ольга Сагун, Автор 

63

КОММЕНТАРИИ
**Президент поддержал идею
поднимать в школах российский флаг**

Анастасия Алексеевская, Юрист

№26
(630)
Издаётся с 1996 г. 2021 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Дмитрий Жирнов



Дмитрий Карманов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова

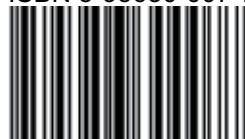


Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 09.09.2021 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

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

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

Цена свободная

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

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


Сотрудников Nike отправили в отпуск чтобы спасти их от "ВЫГОРАНИЯ"

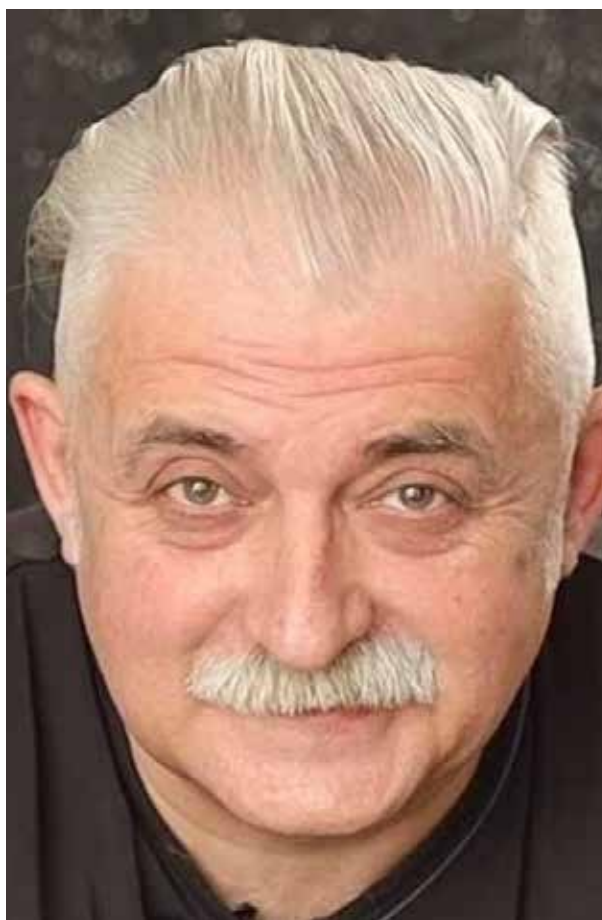
Комментарии к столь необычному шагу компании от
Игоря Жуковского

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 **Выгорание** – как его
заметить в масштабах компании?

 настоящему времени
существует единая точка
зрения на сущность пси-
хического выгорания и его структуру.
Согласно современным данным, под
«психическим выгоранием» понима-
ется состояние физического, эмоци-
онального и умственного истощения.
Этот синдром включает в себя три ос-
новные составляющие, выделенные
американскими исследователями К.
Маслач и С. Джексоном:



Игорь Жуковский
бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



- эмоциональную истощенность;
- деперсонализацию (цинизм);
- редукцию профессиональных достижений.

Синдром эмоционального выгорания необходимо рассматривать двояко:

- во-первых, как профессиональную деформацию, которая негативно отражается на профессиональной деятельности. Профессиональная деформация (от лат. *deformatio* — искажение) — когнитивное искажение, психологическая дезориентация личности, формирующаяся из-за постоянного давления внешних и внутренних факторов профессиональной деятельности и приводящая к формированию специфически-профессионального типа личности. Крайняя форма профессиональной деформации личности выражается в формальном, сугубо функциональном отношении к людям.

Согласно выводам психологов, у педагогов профессиональная деформация заключается в психологической дезориентации из-за постоянного давления на них как внешних, так и внутренних факторов. Она выражается в высоком уровне агрессивности, неадекватности в восприятии людей и ситуаций, наконец, в потере вку-

са к жизни. Все это порождает еще одну общую для многих педагогов проблему: неспособность к эффективному самосовершенствованию и развитию.

Личностная профессиональная деформация может носить эпизодический или устойчивый, поверхностный или глобальный, положительный или отрицательный характер. Она проявляется в профессиональном жаргоне, в манерах поведения, даже в физическом облике.

- во-вторых — как механизм психологической защиты.

В современной психологии категория психологической защиты утвердилась довольно прочно, она имеет длительную и противоречивую историю накопления и интерпретации эмпирического материала и теоретического аппарата. На сегодняшний день исследователи указывают на то, что сложно назвать современное направление и отрасль психологического знания, сферу реальной психологической практики, где в том или ином виде не ставилась бы проблема бессознательного регулирования адаптационной активности личности, ее противостояния разрушительным влияниям интенсивных эмоциональных переживаний и трудных жизненных условий.

Что даст Найк такой «выгул» персонала?

— «Выгул» персонала ослабит внешнюю позицию профессионального выгорания, а внутренняя сила этого феномена перейдет на личностные качества. То есть в компании замедлится процесс стагнации, а вот личностное выгорание выйдет из-под контроля. В данной ситуации хороши только так называемые «Балинтовские группы», которые спасут «тонущий корабль». «Балинтовские группы» — этот метод групповой тренинговой исследовательской работы получил название по имени своего создателя — Балинта (Balint M.), проводившего с 1949 г. в клинике Тависток в Лондоне дискуссионные групповые семинары с практикующими врачами и психиатрами.

Можно ли не допустить выгорания и как?

— Стресс (англ. – напряжение) – это физиологическое понятие, которое впервые возникло в 1915 году. Стресс – это неотъемлемая часть жизни. Освободиться от него не получится, такой реакцией мы отвечаем на любые изменения. То есть поездка в отпуск, новый начальник, новая рабочая задача, потеря любимого – все это вызовет стресс. Считается, что человеку необходим определенный уровень стресса. Проблемой для психического состояния и здоровья стресс становится,

если он хронический или острый. Такой стресс называется «дистресс» и имеет 3 ключевые фазы развития:

- тревожность (мобилизация),
- сопротивление (борьба, выгорание),
- истощение.

По ряду оценок от 60 до 80% взрослых работающих людей оценивают свое состояние как стрессовое, как выгорание.

Существуют приемы и техники по уменьшению негативного влияния дистресса. Они обязательно включают одновременно физиологические и психологические рекомендации. Так, например, в компании «УНИКУМ» руководитель Екатерина Скуратова предлагает интересный опыт борьбы с профессиональным выгоранием используя свою платформу и две технологии, которые уменьшают степень профессионального выгорания у педагогов.

Анализ последних достижений позволил мне придумать технологию «трех вопросов», которую можно использовать от салонов красоты до педагогической деятельности.

В завершающей части события (встречи, мероприятия, занятия) ру-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ководитель задает себе и отвечает перед участниками на три вопроса:

- Что мне **не понравилось** на событии?
- Что меня **удивило** на событии?
- Что **понравилось** на событии?

Задавая себе и отвечая на эти вопросы, руководитель оставляет все свои переживания и эмоции в той событийной группе, в которой он находится (как бы «переключается» на работу с другой группой).

В данном случае мы можем говорить о феномене сочетания внутренней и внешней рефлексии. Эта связь означает направленность на внутренний мир, она разделяется на душевную и духовную рефлексии, и, следовательно, сочетается в итоге проведения технологии.

Ежедневное использование данной технологии не исключает возможность развития у людей, которые проводят любые действия в малых группах, свойства – рефлексивности.

Развитие рефлексивных способностей в современной меняющейся психологии можно определить как универсальный механизм, позволяющий осознать необходимость изменения индивидуального самосознания в це-

лях продуктивной адаптации. Рефлексивность можно рассматривать как составную часть эмоционального интеллекта.

 **В** каких компаниях РФ заметно «выгорание» сотрудников? Вы знаете конкретно компанию?

— Это видно повсеместно: от сетевых продуктовых магазинов до заседаний правительства.

***Игорь Жуковский,**
Лауреат национальных премий,
успешный преподаватель,
бизнес-тренер и автор книг

Эксклюзивно для 