

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 36  
(496)

2018

Ведущий эксперт по теме "Управление" – 7162; 2052; 7242;



Главная тема: **ЛИДЕРСТВО**

**Максим Логвин**

**«Первая грузовая компания»**



**Лидеров нужно  
«подсвечивать»**

стр. 25

**П**усть расцветают все цветы – гласит китайская пословица...

Громов Олег,  
EXTYL-PRO

стр. 39

**С**обственник, не погружающийся в детали, видит успешного сотрудника и находится в недоумении...



Юрий Кондратьев,  
LIGHTMAN SOLUTIONS

стр. 29

**Т**оксичные все – в старой бюрократической компании...



Михаил Молоканов,  
СТРАДИС

стр. 45

**И**ногда вся команда может стать «заразной»...



Элеонора Сандуленко,  
EXECUTIVE COACH

стр. 33

**С**упергерои просто предпочитают не замечать «токсичных» коллег...



Дмитрий Жирнов,  
BRIDGE2HR

стр. 55

**С**поры о размере пенсии: подходы судебной практики...

Ждан Анастасия

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

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

№36  
(496)

Издаётся с 1996 г. 2018 г.

Объединенная редакция

ИД УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,  
главный эксперт  
по бизнесу



Михаил Богданов,  
эксперт по  
поиску и подбору  
персонала



Андрей  
Устюжанин



Дмитрий  
Жирнов



Павел Кочетков,  
выпускающий  
редактор



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

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

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

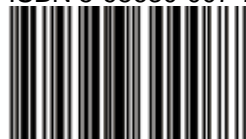
Подписано в печать 03.10.2018 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

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

Приглашаем авторов к сотрудничеству: [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)  
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.  
Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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



# Супергерои просто предпочитают не замечать "токсичных" коллег



*Дмитрий Жирнов*

Bridge2HR

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для


Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

**❗ Как бы Вы описали «токсичных» сотрудников?**

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

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

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

**❗ Согласны ли Вы с мыслью шефа МВД Франции (после Наполеона) о том, что 90%**

**ущерба наносят организации лояльные и дружелюбные дураки, а не воры и токсичные люди?**

На первый взгляд, абсурдная мысль, но, к сожалению, мой опыт это подтверждает. Приведу только два примера из моей практики. Около 10 лет назад я участвовал в проекте по развертыванию сети беспроводного интернета в городе-миллионнике. Одной из ключевых фигур в команде был системный архитектор, классический «токсичный» сотрудник, который достаточно быстро превратился в саботажника, и своими действиями загнал себя в такую ситуацию, из которой он не видел выхода, кроме как уволиться по собственному желанию. На следующий день после его увольнения вся беспроводная сеть в городе «легла». Его вину установили очень быстро, но на мой взгляд, в инциденте виноват Технический директор, непосредственный руководитель «токсичного» сотрудника. Лояльный к организации, демократичный с сотрудниками, болеющий за дело и переживающий за коллег, этот руководитель не изменил пароли доступа к оборудованию, т.к. даже не мог себе представить, что его подчиненные способны на такую диверсию. Второй пример. Я работал в проекте по созданию системы безопасности, анализирующей поведенческие факторы человека по видеозаписи. При тестировании её в продуктовом супермаркете, для меня



стало открытием, что основной ущерб магазину наносят не воры, а кассиры.

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

Столько, сколько готов терпеть работодатель. Если он не хочет терпеть, и нести повышенные риски для бизнеса, то ни одного.

**Неужели токсичных можно учуять на собеседовании и не впустить?**

Без стопроцентной гарантии, но большую часть легко «раскусить» на собеседованиях. Банальные проективные вопросы, позволят это сделать. Если, конечно, «токсичный» сотрудник не устраивается на работу с конкретной целью саботажа и не готовится к собеседованию по методикам разведшкол.

**Как они себя ведут с супергероями внутри фирмы?**

Дружить они не будут. Возможны два варианта взаимоотношений «токсичного» сотрудника и корпоративного супергероя. Первый – «токсичный» сотрудник не замечает и игнорирует наличие супергероя в организации, при условии, что и супергерой его не

трогает. Второй вариант – противостояние. При этом супергерои предпочитают не отвлекаться на таких персонажей.

**Когда “ТС” приходится терпеть до упора?**

Когда весь бизнес, или ключевые бизнес-процессы построены на таком сотруднике. Этот бизнес не масштабируемый и высокорискованный.

**Как удерживать в компании супергероев?**

Я не вижу вообще никаких причин для присутствия «токсичных» сотрудников в коллективе, вне зависимости есть в компании супергерои, или нет. Если повезло, и в организации есть супергерои, то создайте им все условия, в т.ч. избавьтесь от «токсичных» сотрудников.

\*Дмитрий Жирнов,  
Кадровое агентство Bridge2HR

