

КАК УПРАВЛЯТЬ ПРОБЛЕМНЫМИ СОТРУДНИКАМИ

HOW TO MANAGE PROBLEM EMPLOYEES

ПОЛУЧЕНО 20.04.2023 ОДОБРЕНО 19.05.2023 ОПУБЛИКОВАНО 26.02.2024

УДК 33.1 DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-1-82-88



ЕРЫГИНА А.В.

*Канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры управления
персоналом и рекламы,
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский
государственный экономический
университет», г. Санкт-Петербург*

ERYGINA A.V.

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, Saint-Petersburg
State University of Economics,
Saint-Petersburg*

e-mail: erygina_a@mail.ru



ДАВИДЕНКО Е.А.

*Студент 4 курса кафедры
управления персоналом и рекламы,
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский
государственный технологический
институт (технический
университет)», г. Санкт-Петербург*

DAVIDENKO E.A.

*Student, 4th course,
Department of Personnel Management
and Advertising, Saint-Petersburg
State Institute of Technology
(Technical University),
Saint-Petersburg*

e-mail: Katyadavidenko00@mail.ru

Аннотация

В данной работе рассмотрены и проанализированы существующие на сегодняшний день типы проблемных сотрудников, а также их возможные действия и, непосредственно сами проблемы, которые несут такие сотрудники, степень важности той или иной проблемы, какими способами их решить руководителю. Приведены возможные примеры проблемных сотрудников, для каждого из которых описаны проблемы, которые они несут. Проанализированы некоторые должности с HH.ru, на основе чего предложены варианты определения проблемного сотрудника на этапе собеседования. Также описано, на что важно обратить внимание перед наймом того или иного сотрудника, выдвинуты возможные методы и действия, которые можно применить к проблемным сотрудникам в зависимости от его типа.

Ключевые слова: *проблемные сотрудники, управление персоналом, мотивация и стимулирование труда, организация, персонал, типы проблемных сотрудников.*

Abstract

In this scientific work, we have considered and analyzed the types of problematic employees that exist today, as well as their possible actions and, directly, the problems themselves that these employees bear, the degree of importance of a particular problem, how to solve them to the head. Possible examples of problematic co-workers are given, for each of which the problems they carry are described. Analyzed some posts with HH.ru on the basis of which we proposed options for determining the problematic employee at the meeting stage. It also describes what is important to pay attention to before hiring an employee. We have put forward possible methods and actions that can be applied to problem employees, depending on their type.

Keywords: *problem employees, personnel management, motivation and stimulation of labor, organization, personnel, types of problem employees.*

Каждый предприниматель стремится к созданию успешного дела, повышению объемов продаж, получать увеличенную прибыль. Желая добиться поставленных целей, предприниматели старательно и тщательно нанимают персонал, который будет отвечать запросам и выполнять установленные обязанности.

Сотрудники компаний являются главным инструментом, который приносит желаемый результат. Именно поэтому важно выбрать наиболее компетентного руководителя, способного принимать тяжелые и правильные решения. Однако не всегда сотрудники отвечают желаемым требованиям и несут множество проблем.

В данной работе перед нами стоит один важный вопрос, который заключается в управлении проблемными сотрудниками. Актуальность такой темы заключается в том, что с быстрым развитием экономики, появлением новых сфер работы, видов управления, а также исходя из самостоятельности и желания сотрудников показать себя каждому руководителю важно быть готовым к проблемам, связанным с непослушанием и негативностью подчиненных.

Выдвинута гипотеза, которая звучит следующим образом: «Не бывает сотрудников, к которым нельзя найти подход для решения проблемных ситуаций».

Для того чтобы доказать или опровергнуть выдвинутую гипотезу, нам важно выполнить определенный ряд задач. Выделим следующие задачи, содержащие следующие пункты:

- определим непосредственно сам портрет и типы проблемных сотрудников;
- каким образом выявить на начальном этапе проблемного сотрудника, а именно при найме на работу;
- возможные причины такого поведения сотрудников;
- способы и советы по управлению проблемными сотрудниками.

Для начала разберем, кто такие проблемные сотрудники. Проблемные сотрудники — это работники, которыми тяжело управлять (неуправляемые), неорганизованные, имеющие высокий уровень эмоциональности, не имеющие цель развитие, профессионально слабые личности, а также создающие негативную атмосферу в коллективе [9]. Можно

выделить некоторые отрицательные качества, которые присуще токсичным работникам, табл. 1.

Если рассматривать сотрудников, обобщая их, то можно выделить четыре основных типа [9], рис. 1.

Также важно помнить, что поведение любого сотрудника, как и проблемного, зависит от ситуации. Такое поведение может также заключаться в темпераменте человека, например, такой тип, как холерик, чаще всего является проблем-

ным сотрудником, так как его проще всего вывести из себя, или, к примеру флегматик, который считается самым спокойным и тяжело идет на конфликт. Помимо этого, можно также выделить опыт работы, возраст, пол и окружение самого сотрудника [1].

Проблемные сотрудники могут быть разных уровней иерархии в глазах других сотрудников и/или руководителей, пример изображен на рис. 2.

Проблемных сотрудников определить легко, такие люди сразу бросаются в глаза как внешне, так и внутренне. Например, внешне такие сотрудники часто выглядят неприятно, относятся к личным и чужим вещам неаккуратно. Внутренне это выражается как повышенная эмоциональность, частые перепалки и диалоги на повышенных тонах, оскорбление коллег и руководства и многое другое. Такие сотрудники считаются «опасными», уничтожающими комфорт на рабочем месте.

На сегодняшний день многие компании практикуют проверку сотрудников с помощью экстрасенсов и астрологов или специалистов околонуточных областей. Таким образом руководитель может выявлять, какая аура у нанятого сотрудника, и оценивает, насколько данный сотрудник способен работать с членами коллектива его организации. Данные действия не являются запрещенными, если они не угрожают здоровью сотрудников. Однако данный способ не является научно-обоснованным и рассматривать его как способ выявить проблемного сотрудника не будем [2].

Следовательно, для того чтобы выявить проблемного сотрудника, руководителю следует [7]:

1. определить, как именно проявляют себя проблемные или токсичные сотрудники — личное отношение непосредственно к проблемному сотруднику, негативное влияние на членов коллектива, ухудшение показателей работы самого сотрудника;

Таблица 1

Личностная характеристика проблемных сотрудников

Характеристика	Описание
Ленивость	Не желают продуктивно работать, цель работы — получение заработной платы, выполняют меньше объема работы, чем могли бы
Самоуверенность	Считают, что правы во всем, не желают рассматривать другие позиции
Злость	Поведение таких людей вызывающее и раздражающее по отношению окружающих их людей
Повышенная эмоциональность	Излишне чувствительны особенно когда их не замечают или отрицательно высказываются в их сторону, плохо воспринимают критику
Беспомощность	Стремятся избежать неудач, однако всегда с ними встречаются
Аморальность	Используют людей и рабочее место, в пользу своей выгоды или получения удовольствия, нанося ущерб
Бесчувственность	Равнодушны и лояльны к окружающим их людям
Уклоняющиеся от дел	Избегают выполнять поставленные задачи, а также скрывают выставление на показ данных дел
Обороняющиеся	Выстраивают защитные барьеры при малейшем намеке на негативную оценку действий или намеке на возможные перемены на рабочем месте
Мстительность и злопамятность	Надолго запоминают обиды, которые используют в дальнейшем для своей выгоды



Рис. 1. Типажи проблемных сотрудников

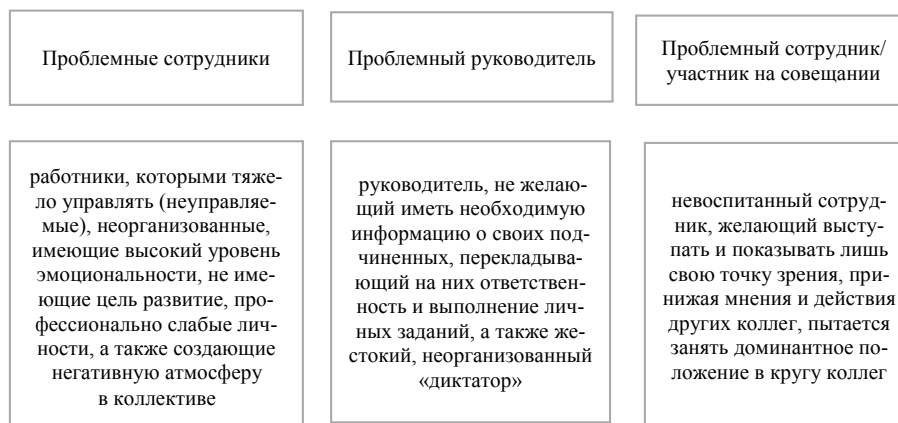


Рис. 2. Примеры проблемных сотрудников по уровню иерархии

Требования к сотрудникам разных должностей

№	Должность	Обязанности	Требования
1	Менеджер по персоналу	1) Подбор и адаптация персонала; 2) Развитие и поддержание корпоративной культуры; 3) Ведение кадровой документации.	1) Высшее образование; 2) Опыт работы в области HR; 3) Умение и желание работать с людьми.
2	Бухгалтер	1) Формирование платежных документов; 2) Ведение банковской выписки в 1С; 3) Валютный контроль; 4) Ведение бухучета.	1) Высшее образование; 2) Опыт работы 1С, ERP-системах, 3) Ответственность, инициативность, стрессоустойчивость.
3	Заведующий складом	1) Обеспечение складских операций; 2) Ведение учета складского помещения; 3) Общение с клиентами; 4) Руководство над водителями.	1) Высшее образование; 2) Опыт работы на складе от 3 лет.
4	Водитель-экспедитор	1) Доставка товаров, экспедирование товаров по городу; 2) Ведение документации.	1) Среднее образование; 2) Наличие прав «В» категории; 3) Знание ПК
5	Специалист по закупкам	1) Заказ товаров; 2) Приходование товара в 1С; 3) Обработка заказов; 4) Переговоры с поставщиками.	1) Опыт работы в закупках от 2 лет; 2) Владение ПК, 1С; 3) Презентабельный внешний вид; 4) Навыки ведения переговоров.
6	Директор по маркетингу	1) Разработка и внедрение стратегии, анализировать результаты; 2) Развитие брендинга и корпоративного стиля; 3) Внедрение метрики измерения эффективности.	1) Опыт работы директором по маркетингу; 2) Достижения в digital-маркетинге и PR; 3) Знание гибких методологий управления проектами.

2. Понимать, к какой именно категории его можно отнести: сложный сотрудник, который иногда становится источником различных проблем, или же сотрудник, который временно демонстрирует проблемное поведение.

Однако вышесказанное возможно лишь тогда, когда сотрудник уже является членом коллектива. Итак, проведем анализ, который позволит выявить проблемного сотрудника на этапе собеседования. Нами выбран некоторый ряд вакансий на HH.ru [5] и разобраны требования, табл. 2.

Рассмотрев обязанности и предоставляемые требования, представленные в табл. 2, мы видим, что только одна должность, а именно бухгалтера, в требованиях выдвигает личностные качества, такие как ответственность, стрессоустойчивость и инициативность. Однако требование к личностным качествам, на наш взгляд, является весьма важным, чтобы предотвратить появление проблемных сотрудников.

Таким образом, нанятому сотруднику можно выдать тест, который занимает всего 15 минут, на выявления уровня эмпатии, например, многофакторный опросник эмпатии М. Дэвиса. И если на выходе руководитель получает высокий уровень эмпатии, это хороший знак. Так как учеными доказано, что люди с высоким или средним уровнем эмпатии способны чувствовать переживания и проблемы других, воспринимая их как свои личные. Следовательно, получая низкий уровень эмпатии, мы понимаем, что имеем дело с равнодушным человеком, который совершенно не задумывается о других.

Также в зависимости от рода деятельности и предлагаемой должности предлагается рассмотреть данные, представленные в табл. 3.

Однако бывают случаи, когда проблемный сотрудник прошел все проверки, но все равно создает проблемы на рабочем месте, что же делать с таким человеком.

Конечно, по поводу поведения и ошибок руководитель может решить уволить сотрудника, однако, если сотрудник является профессионалом своего дела, то прощаться с таким не хочется. Также негативно-настроенный сотрудник мог столкнуться с возможными семейными переживаниями, с профессиональным выгоранием к работе, депрессией и другими синдромами, в таком случае такое поведение мо-

Таблица 3

Данные, на которые важно обратить внимание

Должность	Что нужно проверить
Бухгалтер, заведующий складом, директор по маркетингу	Отсутствие долгов, крупных кредитов и судимости
Водитель-экспедитор	Стаж безаварийного вождения, аварии по вине нанимаемого, задержания полицией по поводу распития алкогольных напитков за рулем и в общественных местах
Менеджер, специалист	Частота смены рабочих мест, причины увольнения

жет быть временным. В таком случае руководителю важно провести беседу с сотрудником, чтобы выяснить причину такого поведения, впоследствии можно принять ряд решений, которые способны помочь работнику, например, предложить взять отпуск, выдать абонемент в SPA, массаж или предложить трехдневную поездку в санаторий, также можно предложить поработать с психологом.

Итак, далее нами разработана методика по выявлению типа проблемного сотрудника, которая представлена на рис. 3–5, а также в приложении [6].

Вопросы с рис. 3–5 были заданы 24 студентам СПбГТИ(ТУ) по направлению «Управление персоналом» групп 6971–6972, в тестировании участвовали только девушки, ответы которых представлены в табл. 4.

Правила распределения баллов.

- Баллы распределяются следующим образом: 1 балл за один ответ определенной категории.
- Если баллы категории 5 (балагур) составляют 1–3 баллов, то баллы относятся к категории 6 (не проблемный). Если баллы категории 5 составляют 4–5, то баллы прибавляются к категориям 1–4.
- Если сумма баллов категорий, обозначающих «проблемный сотрудник», выше категории «не проблемный сотрудник» более чем на единицу, то респондент является проблемным.
- Если сумма баллов категорий, обозначающих «проблемный сотрудник», ниже 1–2 ед. или равна категории «не проблемный сотрудник», то респондент является средней степени проблемным.

<p>1) Руководитель выдал Вам тяжелое задание, не входящее в обязанности, с которым прежде Вы не сталкивались. Какой первый шаг Вы предпримите?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Откажетесь от выполнения поручения, настаивая, что это не входит в обязанности</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Обсудите некорректное поведение руководителя с коллегами по работе</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Решив, что такое задание Вам не подходит, постараетесь сделать его как можно быстрее</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Скрыв от руководителя передадите задание другому</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Попросите помощи у коллег, чтобы сделать работу в коллективе</p> <p><input type="checkbox"/> 6. Задам руководителю вопросы, которые помогут мне выполнить задание качественно.</p>	<p>3) Как Вы относитесь к компании, в которой вы работаете (университету, где учитесь)</p> <p><input type="radio"/> 1. Негативно, руководство агрессивное, коллеги глупые, задания невыполнимые</p> <p><input type="radio"/> 2. Нормально, всегда можно узнать что-то новое о коллегах</p> <p><input type="radio"/> 3. Я там уже все знаю, поэтому сам скоро могу стать руководителем, все устраивает</p> <p><input type="radio"/> 4. Не знаю, нет сил даже думать об этом</p> <p><input type="radio"/> 5. Нравится, там всегда есть, что поделаться и повеселиться</p> <p><input type="radio"/> 6. Нравится, можно узнать много нового и получить опыт</p>
<p>2) Чем Вы занимаетесь во время перерыва?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Обсуждаю с коллегами руководство, низкую заработную плату, тяжесть работы и т.п.</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Обсуждаю коллег, знакомых и друзей (сплетни)</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Объясняю коллегам всевозможные задания</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Ем, курю, сплю, сижу в телефоне</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Общаюсь с коллегами на всевозможные темы, поднимаю им настроение</p> <p><input type="checkbox"/> 6. Кушаю и набираюсь сил для продуктивной работы</p>	<p>4) Какая из представленных черт характера у Вас преобладает?</p> <p><input type="radio"/> 1. Раздражительность, агрессия, гнев</p> <p><input type="radio"/> 2. Лобознательность</p> <p><input type="radio"/> 3. Умность</p> <p><input type="radio"/> 4. Лень</p> <p><input type="radio"/> 5. Общительность</p> <p><input type="radio"/> 6. Не пунктуальность/ что-то другое, но я работаю на собой</p>

Рис. 3. Анкета, вопросы 1–4

<p>5) Как вы относитесь к своим коллегам?</p> <p><input type="radio"/> 1. Коллеги меня раздражают</p> <p><input type="radio"/> 2. Коллеги странные</p> <p><input type="radio"/> 3. Нормально, но коллеги все делают не правильно, ничего не понимаю</p> <p><input type="radio"/> 4. Никак, мне все равно на них, мы не общаемся особо</p> <p><input type="radio"/> 5. Очень хорошо! Мы все приятели</p> <p><input type="radio"/> 6. Нейтрально</p>	<p>7) Как Вы реагируете на конфликт между другими коллегами?</p> <p><input type="radio"/> 1. Требую прекратить или защищаю за одного из них</p> <p><input type="radio"/> 2. Спрашиваю у других: "Что случилось, почему они ссорятся?"</p> <p><input type="radio"/> 3. Говорю им, что они оба неправы и ничего не могут сделать</p> <p><input type="radio"/> 4. Не мое дело, у меня нет сил в этом разбираться</p> <p><input type="radio"/> 5. Пытаюсь их успокоить, они хорошие ребята, просто не сошлись характерами</p> <p><input type="radio"/> Другое...</p>
<p>6) Поддерживаете ли Вы общение с коллегами и руководством вне работы?</p> <p><input type="radio"/> 1. Нет конечно</p> <p><input type="radio"/> 2. Да! А как я иначе все узнаю про них?</p> <p><input type="radio"/> 3. Да, они не знаю как и что делать, приходится все объяснять</p> <p><input type="radio"/> 4. Нет, вне работы я только отдыхаю</p> <p><input type="radio"/> 5. Конечно, я всегда им предлагаю "потусить" вместе</p>	<p>8) Остаетесь ли Вы на рабочем месте, чтобы доделать задания?</p> <p><input type="radio"/> 1. Нет, еще бы я оставался, пусть тогда платят мне за это</p> <p><input type="radio"/> 2. Нет, могу остаться, чтобы поболтать с коллегами</p> <p><input type="radio"/> 3. Конечно, переделываю ошибки других</p> <p><input type="radio"/> 4. Нет, я всегда хочу домой</p> <p><input type="radio"/> 5. Нет, обычно я предлагаю сходить в кафе или бар</p>

Рис. 4. Анкета, вопросы 5–8

<p>9) Как вы относитесь к руководству?</p> <p><input type="radio"/> 1. Негативно, маленькие з/п, задания ненужные или слишком сложные, руководство состоит из г...</p> <p><input type="radio"/> 2. Я все о них знаю, у них интересная жизнь, хочу подружиться с ними</p> <p><input type="radio"/> 3. Ленизя они! Я все делаю за них, они не умеют управлять компанией, я должен быть руководит...</p> <p><input type="radio"/> 4. Плохо, Руководство постоянно говорит мне, что я ничего не делаю, кричат и угрожают</p> <p><input type="radio"/> 5. С руководством в хороших, приятельских отношениях, всегда есть о чем поговорить</p>
<p>10) Что бы вы хотели изменить в компании?</p> <p><input type="radio"/> 1. Все! З/п поднять, руководство, рабочие места, столовую, повесить кондиционеры и многое дру...</p> <p><input type="radio"/> 2. Многие говорят о кондиционерах и з/п, сам не знаю, что-то точно нужно</p> <p><input type="radio"/> 3. Чтобы все слушали мои указания или работали продуктивно</p> <p><input type="radio"/> 4. Надо меньше заданий, чтобы раньше можно было уйти домой</p> <p><input type="radio"/> 5. Все хорошо, хотелось бы больше мероприятий на сближение коллектива</p>

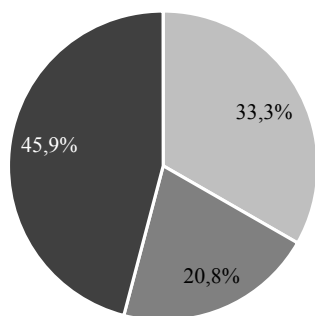
Рис. 5. Анкета, вопросы 9–10

Результаты тестирования

Тип/категория сотрудника	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8
Σ проблемности/не проблемный	8/2	4/5	3/8	7/3	7/6	10/3	3/9	7/6
1) Критик	2			3	1			1
2) Сплетник			1	1		1		1
3) Всезнающий тип				1				
4) Лентяй	6		2	2	2	4	3	
5) Балагур		4	3	3	4	5	3	5
6) Не проблемный	2	5	5		6	3	6	6
Тип/категория сотрудника	№ 9	№ 10	№ 11	№ 12	№ 13	№ 14	№ 15	№ 16
Σ проблемности/не проблемный	6/7	5/9	1/12	2/11	5/10	12/1	8/8	10/7
1) Критик	1	1		1		7		
2) Сплетник	4			1		2	1	1
3) Всезнающий тип	1					2		
4) Лентяй			1			1	1	1
5) Балагур	3	4	3	3	5	1	6	8
6) Не проблемный	4	9	9	8	10		8	7
Тип/категория сотрудника	№ 9	№ 10	№ 11	№ 12	№ 13	№ 14	№ 15	№ 16
Σ проблемности/не проблемный	2/11	2/10	3/10	6/8	8/2	3/8	7/8	5/8
1) Критик	1	1			1	3		1
2) Сплетник			3	6	1		2	
3) Всезнающий тип					6			
4) Лентяй	1	1						
5) Балагур	3	2	2	2		1	5	4
6) Не проблемный	8	8	8	6	2	7	8	8

Итак, видя результаты, мы можем увидеть следующие данные, которые представлены на рис. 6:

1. Проблемных сотрудников 8 человек:
 - Критик: 2 сотрудника;
 - Всезнающий тип: 1 сотрудник;
 - Лентяй: 1 сотрудник;
 - Балагур: 4 сотрудника;
 - Лентяй-Балагур: 1 сотрудник.
2. Проблемных сотрудников средней степени — 5 человек:
 - Сплетник: 2 сотрудника;
 - Балагур: 3 сотрудника.
3. Не проблемных сотрудников — 11 человек.



■ Проблемные ■ Средней степени проблемные ■ Не проблемные

Рис. 6. Процентное соотношение категорий сотрудников

Из рис. 6 понимаем, что большая часть сотрудников, в нашем случае студентов, требует принятия определенных действий. Именно поэтому нами предлагаются следующие методы, применяемые к проблемным сотрудникам в зависимости от его типа, табл. 5.

Возможные действия, представленные в табл. 5, могут помочь руководителю сделать из проблемного и негативно настроенного сотрудника эффективно-работающего и понимающего работника. Однако бывают ситуации с излишне настырным сотрудником, который не желает меняться, следовательно, руководителю придется рассмотреть вариант увольнения и последующего поиска нового сотрудника на данное рабочее место [3].

Также многие ленивые сотрудники часто работают за оклад, в таком случае можно перевести сотрудника на процент, где работник будет получать заработную плату только за проделанную им работу. Бывают также работники, которые просят повышения заработной платы, хотя не выполняют все в срок. Таким образом можно поставить оклад и выделить премию за выполнение работ в срок [4].

Учет рабочего времени персонала всегда позволяет обнаружить работников, которые создают очевидные проблемы для бизнеса. Но есть сотрудники, чье негативное влияние в компании обнаруживается не сразу и его последствия не так просто устранить.

Таким образом, мы можем сказать, что важно понимать и разбираться с ситуацией, которая происходит на рабочем месте. Выдвинутая гипотеза, которая звучит следующим образом: «Не бывает сотрудников, к которым нельзя найти подход для решения проблемных ситуаций», является верной. Так как разобравшись в человеке, можно сделать продуктивный коллектив. Однако можно и опровергнуть гипотезу, так как редко можно встретить очень токсичного сотрудника, который не поддается диалогам и предлагаемым методам.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ерыгина А.В. Востребованность сотрудников T-shaped типа в современном мире // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — Т. 10 — № 4. — С. 70–75.
2. Ерыгина А.В. Самохина Е.И. HR-брендинг как способ привлечения талантов // Управление человеческими ресурсами: теория, практика, перспективы. Сборник научных трудов национальной научно-практической конференции. — Новосибирск, — 2022. — С. 166–176.
3. Каштанова Е.В., Лобачева А.С. Современные тенденции в области корпоративного обучения персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — № 1 (52). — С. 50–56.
4. Романова И.А., Лаас Н.И., Гурова Е.В. Моральные нормы в организации: регулятивная сущность и управление этическим поведением сотрудников // Управление персоналом

Методы, применяемые к проблемным сотрудникам [8]

Тип сотрудника	Определение	Возможные действия
Критик	Сотрудник, который постоянно недоволен положением дел, например заработной платой, задачами, коллективом, руководством и т.п.	Первым делом важно проговорить проблемы сотрудника, в ходе диалога прийти к возможному и выгодному для обеих сторон умозаключению Огородить сотрудника от коллектива, например: выделить ему отдельное рабочее место (кабинет) или предложить, при возможности, работать на дому (удаленно) с промежуточными выездами в офис
Сплетник	Такой сотрудник распускает сплетни о коллегах, прерывает работу разговорами и иногда способен привести некоторых сотрудников в конфликтную ситуацию.	Провести беседу с сотрудником, ввести определенные правила, которые позволят остановить такое поведение. Временами можно ввести штрафования.
Всезнающий тип	Сотрудник, который проработал в компании уже длительный срок, считая, что знает все, и пытается учить новых сотрудников по своему принципу, который часто является неверным.	Разговоры на такого сотрудника не действуют. Такому сотруднику дать сложное задание, если он выполнит задание, то можно поработать с ним в коалиции, если задание провалили, то стоит об этом заявить публично.
Лентяй	Сотрудник, избегающий задания, старается как можно позже прийти на работу и как раньше уехать домой, не проявляет инициативу, отвлекается.	Такому сотруднику важно выдавать четкие задания, которые имеют «делайны» и отчетности. Если адекватный сотрудник внезапно стал лентяем, то стоит провести беседу и выяснить причину. Если это выгорание и семейные проблемы, выделите отпуск.
Балагур	Душа компании, который может быть профессионалом своего дела, однако из-за повышенного общения становится непродуктивным.	Чтобы использовать навыки сотрудника во благо, будет продуктивно отправить его на переговоры и встречи. Можно слегка увеличить его задания, чтобы не хватало времени на ненужное общение.

- и интеллектуальными ресурсами в России. 2021. — Т. 10. — № 2. — С. 23–30.
5. Российская компания интернет-рекрутмента — [Электронный ресурс] URL: <https://spb.hh.ru/>.
 6. Тест на определение проблемного сотрудника — [Электронный ресурс] URL: <https://docs.google.com/>
 7. *Трейси Б.* Делегирование и управление / Б. Трейси. — М.: Лабиринт, 2014. — 90 с.
 8. Управление проблемными сотрудниками: советы руководителю Источник: <https://www.hr-director.ru/article/65921-qqq-16-m2-upravlenie-problemnymi-sotrudnikami/> (дата обращения: 20.12.2022).
 9. *Шепард Г.* Как управлять проблемными сотрудниками / Г. Шепард. — М.: Добрая книга, 2007. — 272 с.

REFERENCES

1. Erygina A.V. Vostrebovannost' sotrudnikov T-shaped tipa v sovre-mennom mire // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. — 2021. — Т.10 — № 4. — С. 70–75.
2. Erygina A.V., Samokhina E.I. HR-breeding kak sposob privlecheniya talantov // V sbornike: Upravlenie chelovecheskimi resursami: teoriya, praktika, perspektivy. sbornik nauchnykh trudov natsional'noi nauchno-prakticheskoi kon-ferentsii. — Novosibirsk, — 2022. — С. 166–176.
3. Kashtanova E.V., Lobacheva A.S. Sovremennye tendentsii v oblasti korporativnogo obucheniya personala // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. — 2022. — № 1 (52). — С. 50–56.
4. Romanova I.A., Laas N.I., Gurova E.V. Moral'nye normy v organizatsii: regulativnaya sushchnost' i upravlenie etichnym povedeniem sotrudnikov // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2021. — Т. 10. — № 2. — С. 23–30.
5. Rossiiskaya kompaniya internet-rekrutmenta — [Elektronnyi resurs] URL: <https://spb.hh.ru/>.
6. Test na opredelenie problemnogo sotrudnika — [Elektronnyi resurs] URL: <https://docs.google.com/>
7. Treisi B. Delegirovanie i upravlenie / B. Treisi. — М.: Labirint, 2014. — 90 с.
8. Upravlenie problemnymi sotrudnikami: sovery rukovoditelyu Is-tochnik: <https://www.hr-director.ru/article/65921-qqq-16->

m2-upravlenie-problemnymi-sotrudnikami / (data obrashcheniya: 20.12.2022).

9. Shepard G. Как управлять проблемными сотрудниками / G. Shepard. — М.: Dobraя kniga, 2007. — 272 s.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Тест на определение типа проблемного сотрудника

- 1) **Руководитель выдал Вам тяжелое задание, не входящее в обязанности, с которым прежде Вы не сталкивались. Какой первый шаг Вы предпримите?**
 - A. Откажетесь от выполнения поручения, настаивая, что это не входит в обязанности
 - B. Обсудите некорректное поведение руководителя с коллегами по работе
 - C. Решив, что такое задание Вам не подходит, постараетесь сделать его как можно быстрее
 - D. Скрыв от руководителя, передадите задание другому
 - E. Попросите помощи у коллег, чтобы сделать работу в коллективе
 - F. Задам руководителю вопросы, которые помогут выполнить задание качественно.
- 2) **Чем Вы занимаетесь во время перерыва?**
 - A. Обсуждаю с коллегами руководство, низкую заработную плату, тяжесть работы и т.п.
 - B. Обсуждаю коллег, знакомых и друзей (сплетни)
 - C. Объясняю коллегам всевозможные задания
 - D. Ем, курю, сплю, сижу в телефоне
 - E. Общаюсь с коллегами на всевозможные темы, поднимаю им настроение
 - F. Кушаю и набираюсь сил для продуктивной работы
- 3) **Как Вы относитесь к компании, в которой вы работаете (университету, где учитесь)?**
 - A. Негативно, руководство агрессивное, коллеги глупые, задания невыполнимые
 - B. Нормально, всегда можно узнать что-то новое о коллегах
 - C. Я там уже все знаю, поэтому сам скоро могу стать руководителем, все устраивает

- D. Не знаю, нет сил даже думать об этом
 E. Нравится, там всегда есть, что поделаться и повеселиться
 F. Нравится, можно узнать много нового и получить опыт
- 4) Какая из представленных черт характера у Вас превалирует?**
 A. Раздражительность, агрессия, гнев
 B. Любознательность
 C. Ум
 D. Лень
 E. Общительность
 F. Не пунктуальность/ что-то другое, но я работаю на собой
- 5) Как вы относитесь к своим коллегам?**
 A. Коллеги меня раздражают
 B. Коллеги странные
 C. Нормально, но коллеги все делают неправильно, ничего не понимают
 D. Никак, мне все равно, мы не общаемся особо
 E. Очень хорошо! Мы все приятели
 F. Нейтрально
- 6) Поддерживаете ли Вы общение с коллегами и руководством вне работы?**
 A. Нет
 B. Да! А как я иначе все узнаю про них?
 C. Да, они не знают, как и что делать, приходится все объяснять
 D. Нет, вне работы я только отдыхаю
 E. Конечно, я всегда им предлагаю «потусить» вместе
- 7) Как Вы реагируете на конфликт между другими коллегами?**
 A. Требую прекратить или защищаю одного из них
 B. Спрашиваю у других: «Что случилось, почему они ссорятся?»
 C. Говорю им, что они оба неправы и ничего не могут сделать
- D. Не мое дело, у меня нет сил в этом разбираться
 E. Пытаюсь их успокоить, они хорошие ребята, просто не сошлись характерами
 F. Другое: _____
- 8) Остаетесь ли Вы на рабочем месте, чтобы доделать задания?**
 A. Нет, еще бы я оставался, пусть тогда платят мне за это
 B. Нет, могу остаться, чтобы поболтать с коллегами
 C. Конечно, переделываю ошибки других
 D. Нет, я всегда хочу домой
 E. Нет, обычно я предлагаю сходить в кафе или бар
- 9) Как вы относитесь к руководству?**
 A. Негативно, маленькие з/п, задания ненужные или слишком сложные, руководство состоит из грубиянов
 B. Я все о них знаю, у них интересная жизнь, хочу подружиться с ними
 C. Лентяи они! Я все делаю за них, они не умеют управлять компанией, я должен быть руководителем
 D. Плохо, Руководство постоянно говорит мне, что я ничего не делаю, кричат и угрожают
 E. С руководством в хороших, приятельских отношениях, всегда есть о чем поговорить
- 10) Что бы вы хотели изменить в компании?**
 A. Все! З/п поднять, руководство, рабочие места, столовую, повесить кондиционеры и многое другое
 B. Многие говорят о кондиционерах и з/п, сам не знаю, что-то точно нужно
 C. Чтобы все слушали мои указания или работали продуктивно
 D. Надо меньше заданий, чтобы раньше можно было уйти домой
 E. Все хорошо, хотелось бы больше мероприятий на сближение коллектива.

Валинуров И.Д.

РЕКРУТИНГ НА 100%. НАНИМАЙ КАК ПРОФЕССИОНАЛ. ОПЫТ ИЗВЕСТНОГО ХЕДХАНТЕРА

М.: 1000 бестселлеров, 2023, 214 с.

Кадры — важнейший момент в каждом деле. Если собрать команду опытных специалистов, легко овладеть почти всей информацией, касающейся бизнеса. Так считает один из лучших рекрутеров России Ильгиз Валинуров, доктор по управлению персоналом. Его семинары и тренинги более чем в 15 странах прошли 25 000 специалистов в сфере HR. В своей книге хедхантер помогает и нанимателю, и соискателю найти именно то, что им требуется на открытую вакансию. Основные вопросы, открытые в книге для HR специалистов о том, как собрать команду, которая станет разделять ценности компании и приближать ее к выполнению миссии, чем мотивировать рабочий персонал и удержать сотрудников от увольнения, как найти идеальных кандидатов, как стать привлекательным работодателем, как собирать рекомендации, что такое интервью и какие технологии в рекрутинге работают безотказно. В этой книге специалист по рекрутингу с многолетним опытом делится лучшими кейсами из своей практики. Технологии и методики рекрутинга, описанные в ней, не раз показывали свою эффективность и могут с успехом применяться в любой компании. Фишка, которой делится с Вами автор HR профессионал: есть только 72 часа, чтобы начать превращать знания в навыки и действовать. Дерзайте!

