



► **ЭСАУЛОВА Ирэна Александровна**
 Доктор экономических наук, профессор
 кафедры менеджмента и маркетинга

**Пермский национальный
 исследовательский политехнический
 университет (ПНИПУ)**
 614990, РФ, г. Пермь,
 Комсомольский пр., 29
 Тел.: (342) 219-83-00
 E-mail: esaulova_ia@pstu.ru



► **НАГИБИНА Наталья Ивановна**
 Кандидат экономических наук, доцент
 кафедры менеджмента и маркетинга

**Пермский национальный
 исследовательский политехнический
 университет (ПНИПУ)**
 614990, РФ, г. Пермь,
 Комсомольский пр., 29
 Тел.: (342) 219-85-51
 E-mail: nagibinan@list.ru

Ключевые слова

«ТОКСИЧНЫЙ» ПЕРСОНАЛ
 ДЕВИАНТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ
 ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ АТРИБУТЫ
 «ТОКСИЧНОСТИ» СОТРУДНИКА
 МЕТОДЫ «ДЕТОКСИКАЦИИ» ПЕРСОНАЛА
 МЕТОДЫ «ИММУНИЗАЦИИ» ПЕРСОНАЛА

JEL classification

015, 021, 031

«Токсичный» персонал: проблемы и методы управления

Аннотация

Статья посвящена проблемам управления «токсичными» сотрудниками, демонстрирующими контрпродуктивное и неэтичное профессиональное поведение, разрушительно влияющее на межличностные отношения и рабочую атмосферу в коллективе, следствием чего часто становится снижение общей производительности, инициативы и лояльности персонала. Управление «токсичным» персоналом требует применения специальных инструментов и методов, которые пока представлены единичными практиками в некоторых организациях, что свидетельствует об актуальности их изучения и обобщения. Для выявления первопричин «токсичности» работников использовались теоретические и эмпирические исследования зарубежных и российских ученых в области организационного поведения и управления человеческими ресурсами. Анализ практик управления «токсичным» персоналом проводился при помощи опроса руководителей и HR-специалистов в 50 компаниях Перми и Екатеринбурга. Предложены инструменты минимизации рисков «токсичности» персонала для организации и ее сотрудников, которые могут использоваться в практике управления любых организаций.

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время проблематика «токсичности» персонала становится все более актуальной как в России, так и за рубежом. И это не случайно: результаты исследований доказывают огромное негативное влияние этого явления на отношения между сотрудниками, производительность труда и текучесть персонала, что в итоге ослабляет компанию, снижая ее эффективность и конкурентоспособность. В общем понимании «токсичный персонал» – это работники, которые постоянно демонстрируют контрпродуктивное и неэтичное профессиональное поведение, раздражение и цинизм по отношению к своей работе, организации и другим сотрудникам, способные вызывать постоянное напряжение и стресс у их коллег, вольно или невольно снижая их продуктивность, отвлекая внимание и силы руководства на выяснение отношений, в ущерб результативной работе [4; 12; 19; 21].

Разумеется, эта проблема была всегда, однако в настоящее время она усугубляется рядом факторов:

- в условиях экономического кризиса и общей нестабильности многие работники, испытывая постоянные переживания и тревогу, связанную с перспективами сохранения работы и благополучием своей семьи, становятся более уязвимыми при общении и взаимодействии с «токсичными» коллегами, что не может не сказываться на результатах их работы, качестве обслуживания клиентов, общем психологическом климате в коллективе;

- демографический кризис и вступление в трудовую жизнь новых поколений сотрудников со свойственным им стремлением к росту и развитию в профессии взамен приверженности одной организации на всю жизнь выдвигает на первый план проблему удержания молодых специалистов. По данным исследований молодые работники остаются на предприятии благодаря общению с хорошими и интересными людьми, доброжелательности коллектива и заинтересованному участию руководителя [3], а отсутствие психологического комфорта приводит к разочарованию работой в компании;

- на фоне дефицита квалифицированных и эффективных сотрудников серьезным кадровым риском становится потеря «тантов», причинами которой могут являться как «токсичные» руководители, так и «токсичные» коллеги, препятствующие своим поведением и отношением их самореализации и развитию в организации [1; 8].

В исследовании ученых из Гарвардской школы бизнеса M. Housman и D. Minor [12], охватившем более 50 тыс. работников, доказано, что вероятность увольнения ценных сотрудников по собственному желанию возрастает на 54% в случаях, когда соотношение «токсичных» и «порядочных» сотрудников достигает 1:20. При этом присутствие только одного такого работника приводит к снижению производительности труда всей команды на 30–40%. Другими словами, наличие даже относительно небольшой

Toxic Employees: Problems and Methods of Management

Abstract

The paper deals with the problems of managing toxic employees demonstrating counterproductive and unethical professional behaviour that destructively affects interpersonal relationships and working atmosphere in a team, which often results in a decrease in overall productivity, initiative and staff loyalty. Toxic staff management requires using special tools and methods that are rather scarce and exercised by only a small number of companies. This proves the necessity of studying and generalizing such practices. To identify the root causes of employees' toxicity, the authors address theoretical and empirical studies of Russian and foreign scholars specialising in the sphere of organisational behaviour and HR management. We analyse the practices of toxic management with the help of a survey of managers and HR specialists from 50 companies in Perm and Yekaterinburg. The authors propose a number of tools for minimizing harmful effects of toxic employees on co-workers and the company that are possible to apply in the management practice of any organizations.

INTRODUCTION

The issues of employee toxicity have been growing in popularity lately both in Russia and abroad. This is due to the fact that the findings of scientific research prove the dramatic damaging impact that this phenomenon exerts on employee relations, labour productivity and employee turnover, which ultimately weakens a company by undermining its effectiveness and competitiveness. In general terms, toxic employees are those who demonstrate an ongoing pattern of counterproductive and unethical work behaviour, annoyance and cynicism towards their work, company and other employees; a source of daily stress and strife among their colleagues; deliberately or not, they reduce organisational performance and make the management team to spend their time and resources on settling arguments rather than productive work [4; 12; 19; 21].

Naturally, this problem has been in existence for a very long time, however, at the moment it is aggravated by a number of factors:

- In the context of the financial crisis and global uncertainty, many workers suffer from continuous stress and anxiety about possible job loss and well-being of their families, which makes them more vulnerable when communicating and interacting with "toxic" fellow workers. This, in turn, negatively affects their labour productivity, the quality of rendering services, and the overall psychological climate in the team.

- The demographic crisis and new generations of workers demonstrating an

intense desire for career growth and professional development instead of life-long commitment to one organization highlight the problem of retaining young specialists. According to research studies, the main reasons for young specialists to continue working for the same company are: communication with intelligent and interesting people, a friendly working environment and a strong support of the manager [3]. At the same time, lack of psychological comfort causes disappointment in working for the company.

- Against the backdrop of a shortage of high-qualified and effective employees, a loss of "talents" is becoming a significant labour risk. The reasons behind the deficit embrace both "toxic" managers and "toxic" co-workers whose behaviour and attitude impede self-realization and development of prospective cadres within the company [1; 8].

In their study, Housman and Minor [12] from Harvard Business School explored a large dataset of over 50,000 workers across 11 different firms and proved that valuable employees are 54% more likely to resign voluntarily if the ratio of "toxic" to "decent" co-workers reaches 1:20. At the same time, just one "toxic" employee might cause a decrease in the labour productivity of the entire team by 30–40%. In other words, even a relatively small percentage of toxic personnel in a company might lead to considerable organizational costs, cause a loss of clients, a crisis of morale among fellow workers and force the best of them to quit.

► **Irena A. ESAULOVA**
Dr. Sc. (Econ.), Professor of Management and Marketing Dept.

**Perm National Research
Polytechnic University
614990, RF, Perm,
Komsomolsky Ave., 29
Phone: (342) 219-83-00
E-mail: esaulova_ia@pstu.ru**

► **Natalya I. NAGIBINA**
Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Management and Marketing Dept.

**Perm National Research
Polytechnic University
614990, RF, Perm,
Komsomolsky Ave., 29
Phone: (342) 219-85-51
E-mail: nagibinan@list.ru**

Keywords

TOXIC EMPLOYEE
DEVIAN'T BEHAVIOUR
BEHAVIOURAL ATTRIBUTES OF A TOXIC EMPLOYEE
STAFF DETOXIFICATION METHODS
STAFF IMMUNIZATION METHODS

JEL classification

O15, O21, O31

Таблица 1 – Поведенческие атрибуты «токсичного» персонала

Признак	Характеристика
Общее негативное отношение к работе в организации	Недовольные сотрудники излучают негатив в любых ситуациях, часто проявляют ярость, доходящую до агрессии, не хотят работать и недовольны своими коллегами, не стесняются в выражениях, высказывая свое мнение о других. Другая категория работников – «ноющие пессимисты», вечно жалующиеся на жизнь и вовлекающие других в обсуждение личных проблем
Нежелание брать на себя ответственность	В любой проблеме обвиняют других людей, а выслушивая критику в свой адрес, часто позиционируют себя в роли жертвы; жалуясь и привлекая внимание коллег, пытаются убедить всех, что они выполняют больше работы, чем все остальные
Эгоизм и самоуверенность	Не считаются с чужим мнением и действуют только в своих интересах, даже когда это выглядит как помощь другим. Абсолютно уверены в своей правоте и незаменимости, не доверяют коллегам и руководителю
Конфронтация	Создают коалиции и группы по принципу противостояния другим (руководителю, коллегам), преднамеренно распуская слухи и порождая конфликтную атмосферу в рабочей группе
Саботаж и неповиновение	Часто не выполняют распоряжений руководства, сознательно противопоставляя себя большинству и подпитываясь идеей благородного протеста, представляют своих коллег и даже компанию в невыгодном свете
Использование рабочего времени в личных целях	Работники, которые тратят часы работы на покупки онлайн, общение с друзьями и серфинг в Интернете или находят другие способы занять время, нередко находят повод уйти с работы раньше, как только уходит руководитель. Такое поведение становится не только причиной недовольства добросовестных сотрудников, но и порождает склонность к нарушениям дисциплины и безответственность у молодых специалистов
Действия, угрожающие репутации компании	Освещают чужие ошибки на самых публичных форумах, распространяя негативную информацию о поведении своих руководителей, коллег и даже клиентов, выкладывают в соцсетях порочащие видеоматериалы, провоцируя тем самым их широкое обсуждение

Составлено по: [12; 20; 21].

доли «токсичного» персонала в компании может привести к крупным организационным издержкам, потере клиентов, падению морального духа сотрудников и уходу лучших из них.

Эти данные становятся еще более впечатляющими, если принять во внимание выводы экспертов Cornerstone OnDemand [10], которые на основе анализа данных о 63 000 наемных работниках установили, что от 3 до 5% из них были уволены именно за «токсичное» поведение. По данным исследования авторитетной консалтинговой компании KPMG почти 50% всех сотрудников в настоящее время так или иначе взаимодействуют с «токсичным работником» [18]. Более того, психологи выяснили, что вследствие сильнеешего напряжения и стресса, вызванного «токсичным» сотрудником, его коллеги испытывают долгосрочное негативное влияние на мозговую область, ответственную за логическое мышление и память, разрушаются нейроны, нанося ощутимый вред здоровью [9].

Вместе с тем до сих пор остается значительный пробел между теорией и реальной практикой управления «токсичным» персоналом. В русле этих проблем в статье раскрываются основные признаки и первопричины «токсичности» работников, освещаются результаты исследования данного явления в российских компаниях, приводится обзор эффектив-

ных инструментов минимизации рисков «токсичности» персонала для организации и ее сотрудников.

«ТОКСИЧНЫЙ» ПЕРСОНАЛ: ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ФАКТОРЫ

В настоящее время, несмотря на наличие исследований, имеется некоторый диссонанс в определении понятия «токсичность» персонала и понимании его первопричин. С точки зрения личностных проявлений М. Гатти и А. Э. Федорова считают «токсичными» сотрудников, которые «используют неэтичные, а иногда и незаконные способы манипулирования, вызывающие раздражение у окружающих, и таким способом стараются отвлекать внимание от своих исполнительских недостатков и проступков» [4. С. 50]. Ряд исследователей «токсичным» считают любое патологическое поведение сотрудников, выступающее потенциальным источником угроз благополучию организации и причинения ей ущерба [2; 12]. К фактам «токсичного» поведения также относят нарушения дисциплины, случаи насилия на рабочем месте, злоупотребление алкоголем и наркотиками, сексуальные домогательства и мошенничество [10]. Причины «токсичного» поведения исследователи связывают с широким диапазоном факторов: от неудовлетворенности трудом и неблагоприятной социально-психологической атмосферы в организации [2; 4; 7], до рас-

стройств личности работника [1; 21] или негативного влияния «токсичного» руководства [11; 14]. Такой разброс во мнениях ученых демонстрирует неустойчивость как терминологии, так и методологии исследования данного явления.

Российским исследователям присущ широкий взгляд на данную проблему, охватывающий вопросы гуманизации труда [2] и социального самочувствия персонала [4; 7], в то время как зарубежные исследования по большей части склоняются к признанию того, что «токсичность» работника является прежде всего личностной, природной формой его существования в социуме, часто объясняющейся склонностью к моральному самоосвобождению работника по отношению к лжи, мошенничеству и воровству, неэтичному и корыстному принятию решений, связанных с бизнесом [15]. Границы понятия «токсичный персонал» размываются еще и потому, что многие его проявления выступают формой оппортунистического или девиантного поведения [1; 5], причем непосредственно в практике управления работник с определенными отрицательными качествами в восприятии одного руководителя является «девиантным», а другого – нет [1].

По нашему мнению, лучшему пониманию явления «токсичный персонал» будет способствовать обобщенная структура поведенческих атрибутов, представленных в табл. 1.

Table 1 – Behavioural attributes of toxic employees

Attribute	Description
Overall negative attitude towards working in an organization	Disgruntled employees radiate negative energy in any situation, often display anger laced with aggression, ignore their job responsibilities; they are dissatisfied with their colleagues and do not mince words when expressing opinions about others. Another category of employees is “whining pessimists” who always complain about life and drag others in discussing their personal problems
Reluctance to take responsibility	They blame others for all their problems, and in case of being criticized, portray themselves as victims; by complaining and stealing time of the colleagues, toxic employees try to convince everyone that they do more work than their peers
Selfishness and overconfidence	Do not defer to someone else’s opinion and act only in their own interests even when it looks like helping others. They think of themselves as being always right and irreplaceable and do not trust neither their boss, nor colleagues
Confrontation	Form coalitions and groups premised on the principle of opposing others (boss, colleagues), deliberately spreading rumours and creating a strained atmosphere between team members
Sabotage and disobedience	Toxic employees often do not follow instructions of the management, deliberately opposing themselves to the majority and, fuelled by the idea of a noble protest, spread reports to the disadvantage of their co-workers and even the company
Non-work related activities	Employees who spend working hours on online shopping, chatting with friends and surfing the Internet or find other ways to pass the time often invent an excuse to leave work earlier, once their supervisor is off. Such behaviour not only causes discontent among conscientious employees, but also steers young specialists towards discipline violations and irresponsible conduct
Actions threatening the company’s reputation	Lambast their peers’ mistakes in front of other people; disseminate negative information about actions of their supervisor, fellow workers and even clients; publish discrediting videos in social networks, thus provoking others to discuss them

Compiled by the authors using [12; 20; 21].

These findings look even more impressive in the light of the conclusions of the experts from Cornerstone OnDemand [10], who performed an econometric analysis of a dataset of approximately 63,000 hired employees and found that about 3 to 5% of them met the criteria for being terminated as a toxic employee. According to the report prepared by a consulting company KPMG [18], almost 50% of all today’s workers have to deal with a toxic colleague in one way or another. Moreover, psychological studies [9] demonstrate that due to the intensive nervous strain and stress caused by toxic employees their co-workers experience a lasting negative impact on a brain area responsible for reasoning and memory; it also destroys neurons and poses a serious threat to health.

However, there still exists a significant gap between the theory and the real practice of managing “toxic” workers. In line with these problems, the current paper reveals the main attributes and root causes of employee “toxicity”; presents the results of studying this phenomenon in Russian companies and reviews effective instruments for minimizing risks of personnel “toxicity” to the company and its employees.

TOXIC EMPLOYEES: BEHAVIOURAL CHARACTERISTICS AND FACTORS

At the moment, despite numerous research conducted, we can still observe a certain dissonance when defining the con-

cept of *employee toxicity* and comprehending its root causes. From the standpoint of personality traits, Gatti and Fyodorova [4. P. 50] argue that toxic employees are those who use unethical, vile and sometimes illegal ways of manipulation, irritate their fellow workers and, by doing so, they try to conceal their professional imperfections and misdemeanour. According to a number of researchers, toxic behaviour is any pathological behaviour of employees, which is potentially harmful to performance of the organization and able to damage its well-being [2; 12]. The facts of toxic behaviour also encompass policy violation such as workplace violence, alcohol and drug abuse, sexual harassment and fraud [10]. Scholars suppose that there is a broad variety of reasons behind employee misconduct ranging from dissatisfaction with the job and unfavourable socio-psychological atmosphere in the organization [2; 4; 7] to employees’ personality disorders [1; 21] and negative influence of toxic leadership [11; 14]. Such a noticeable divergence of scientific opinions illustrates instability of both the terminology and the methodology for investigating this phenomenon.

Russian researchers take a broad view of this problem and look at it from the viewpoint of humanization of labour [2] and social well-being of employees [4; 7]. At the same time, most foreign studies tend to recognize employee toxicity primarily as an individual, natural form of their survival

in society, which is frequently explained by an individual’s propensity to morally disengage from lying, committing fraud, stealing and making unethical and mercenary business decisions [15]. Another reason behind blurring boundaries of the concept of “toxic” employees is that many of its aspects can be regarded as a form of opportunistic or deviant behaviour [1; 5]. At that, in the real management practice different leaders perceive negative traits of the same worker differently: for some of them this is a deviant behaviour, but for others, it is not [1].

In the authors’ opinion, the structure of behavioural attributes generalized in Table 1 will contribute to the better understanding of the phenomenon of “toxic employees”.

As we can see, employee toxicity spreads far beyond uncivil behaviour and its reasons cannot always be explained by certain organisational difficulties. “Toxic” workers can be very satisfied with their employment and colleagues, but due to some personality traits or poor upbringing, they will anyway radiate “toxins” of hostility, tension and irresponsible attitude towards work. They become a source of increased stress among other employees (sometimes to the point of causing physical symptoms) and make supervisors and colleagues spend time on resolving problems that really should not be happening and handing personality conflicts rather than work [21].

Таблица 2 – Типология девиантного поведения работников

Тип работника	Характеристика	Формы проявления
Работники с неустойчивым стереотипом девиантного поведения	Отсутствие привязанности к руководителю или коллегам; нежелание работать над собой; позерство в словах и поступках; отсутствие сожаления или стыда при совершении проступка; бурное проявление положительных эмоций при достижении успеха, но даже при незначительной неприятности – гнев и грубость. Тем не менее у таких сотрудников присутствует относительное равновесие между положительными и отрицательными качествами	Эпизодические нарушения дисциплины; симуляция различных болезней, употребление спиртных напитков, нечестность, порча материальных ценностей организации, леность, пререкания с руководителями
Работники со стойким стереотипом девиантного поведения	Отсутствие чувства долга и ответственности перед организацией и коллективом; конфликтность; стремление переложить выполнение своих обязанностей и ответственность за результат на коллег. Такие сотрудники обладают завышенной самооценкой и жадой самоутверждения, не замечают свои недостатки, а причины своих проблем видят в окружении. При этом одни работники глубоко переживают свои неудачи, другие – упорно не желают трудиться, третьи – демонстративно безразличны к низким результатам. Преобладают отрицательные качества личности, стойкая неприязнь к непосредственному руководителю	Склонность к уклонению от выполнения даже самых простых требований руководителей; частые нарушения трудовой дисциплины; несоблюдение элементарных норм поведения, грубость, бестактность, конфликтность, безответственность, леность, непорядочность, лживость, притворство, нервные срывы
Работники с неадекватной реакцией на любые внешние воздействия	Нередко проявляют ярко выраженное и устойчивое негативное отношение практически ко всем видам деятельности, стремление сохранить свои негативные привычки и образ жизни, агрессивную и враждебную реакцию на требования руководителей, завышенную самооценку. Не требовательны к себе, демонстрируют нервно-психическую неустойчивость: эмоциональный восторг у них легко сочетается с гневом, злобой, жестокостью, привязанность – с острой ненавистью. В ситуации неуспеха винят руководство, коллег, объективные обстоятельства, но только не себя	Сознательное нарушение дисциплины и активное пренебрежение принятыми моральными нормами и корпоративными требованиями, небрежное отношение к имуществу организации. Эгоизм, грубость, бесстыдность, озлобленность, жестокость, агрессивность

Составлено по: [1].

Как видим, «токсичность» персонала распространяется гораздо шире недисциплинированности, и причины ее далеко не всегда можно объяснить теми или иными организационными проблемами. «Токсичный» сотрудник может быть очень доволен своим местом работы и коллективом, но в силу характера или недостатка воспитания он будет в той или иной форме распространять «токсины» неприязни, напряженности и безответственного отношения к работе, становясь источником повышенного стресса у других сотрудников (иногда до уровня физических симптомов недомогания и плохого самочувствия), вовлекая руководителя и коллег в решение проблем, которых не должно быть, урегулирование конфликтов, отвлекая от работы [21].

Пагубность «токсичного» поведения не вызывает сомнений, но не все так очевидно. В исследовании M. Housman и D. Minor [12] установлено, что «токсичные» работники гораздо более производительны, чем средние «нетоксичные» сотрудники. Авторы предположили, что в этом кроется причина того, что расставание с «токсичными» работниками не всегда выгодно менеджерам. Но такие сотрудники чаще пренебрегают качеством, чем средние работники, несмо-

тря на скорость работы. В итоге авторы пришли к выводу, что увольнение «токсичного» работника (или превращение его в среднего) повышает производительность в гораздо большей степени, чем даже замена среднего работника суперзвездой. Однако довольно часто легитимных причин для расставания с таким сотрудником не возникает, поэтому с точки зрения управления важно понимать, в какой степени демонстрируемая им модель поведения устойчива и можно ли ее изменить.

В этом смысле интересны результаты исследования А.П. Андруника (250 работников и 50 руководителей различных предприятий) [1], в котором были идентифицированы три группы работников, различающиеся по степени устойчивости девиантного поведения, т.е. отклоняющегося от общепринятых правил и норм организации (табл. 2).

Автором было установлено, что у работников с неустойчивым стереотипом девиантного поведения основными его причинами являются элементарная невоспитанность и социально-культурная незрелость, ограниченность мотивационной сферы низшими потребностями, преимущественно, материального характера, тогда как у сотрудников с устой-

чивым стереотипом девиантного поведения и с неадекватной реакцией на любые внешние воздействия – нервно-психические расстройства, вызванные теми или иными заболеваниями или глубинными потрясениями детства (семейные конфликты, алкоголизм родителей, их жестокость к детям и др.), способствующие выработке стойкого психологического барьера по отношению к управленческим воздействиям.

Важным является вывод автора о том, что неустойчивые стереотипы девиантного поведения без соответствующих внешних воздействий приводят к формированию стойких поведенческих моделей, характеризующихся неадекватной реакцией на любые действия со стороны руководителей или коллектива. Применительно к предмету нашего исследования это означает, что организации должны управлять «токсичностью» персонала, учитывая особенности культурно-мотивационной и психологической природы девиантного поведения.

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ «ТОКСИЧНЫМ» ПЕРСОНАЛОМ

Исследование практики управления «токсичным» персоналом проводилось авторами при помощи опроса руково-

Table 2 – Typology of employee deviant behaviour

Type of employee	Characteristics	Manifestation
Employees with an unstable stereotype of deviant behaviour	Lack of attachment to the boss or colleagues; unwillingness to work on themselves; show-off in words and deeds; lack of regret or shame when committing a wrongdoing; an outpouring of positive emotions when achieving success, but in case of difficulties, even minor ones, – anger and rudeness. However, positive and negative personality traits of such employees are relatively balanced	Episodic breaches of discipline; malingering; drinking alcoholic beverages; dishonesty; damaging the employer's property; laziness; bickering with the boss
Employees with a stable stereotype of deviant behaviour	No sense of duty and responsibility to the organization and staff members; conflict-prone personality; a tendency to unload their duties and responsibility for the outcome onto colleagues. Such employees typically have an inflated self-esteem and seek to prove themselves; are unaware of their weaknesses and blame others for their mistakes and problems. At that, some employees are deeply disappointed about their failures, others are persistent in their reluctance to work, and still others are demonstratively indifferent to poor results. Such workers exhibit predominantly negative personality traits and show a strong dislike to their immediate supervisor	An inclination to avoid even the simplest tasks of their boss; frequent disciplinary violations; ignoring elementary norms of conduct; rudeness; impoliteness; conflict-prone personality; irresponsibility; laziness; dishonesty; falsehood; pretence; nervous breakdown
Employees with an inadequate response to any external influences	Often express a pronounced and stable negative attitude towards virtually all types of activity, try to retain their antisocial habits and lifestyle, demonstrate aggressive and hostile reaction to demands of supervisors and inflated self-esteem. They do not demand too much of themselves, show neuropsychic instability: emotional excitement is easily intertwined with anger, spite and cruelty, and attachment – with acute hatred. They lay the blame for their failures on leaders, colleagues, objective circumstances but not on themselves	Conscious disciplinary violations and active disregard for accepted moral norms and corporate requirements, a negligent attitude towards the property of the organization. Selfishness, rudeness, impudence, spleen, brutality, aggressiveness

Compiled by the authors using [1].

The pernicious effect of toxic behaviour is not in doubt, but not everything is so obvious. In their research, Housman and Minor [12] found that workers engaged in toxic behaviour are much more productive in comparison with average non-toxic employees. The authors suggested that this is the reason why terminating toxic employees is not always beneficial to executives. However, despite their productivity, such workers more often produce lesser quality work than non-toxic workers. Finally, the researchers concluded that avoiding a toxic worker (or converting them to average workers) enhances performance to a much greater extent than replacing an average worker with a superstar worker. However, quite often there are no legitimate reasons for terminating such employees' employment, therefore, from the perspective of management, it is important to understand the extent to which their uncivil behaviour model is stable and whether it can be altered.

In this sense, the findings of the research by Andrunik [1] are of special interest. In the course of the study, the author analyzed the conduct of 250 employees and surveyed 50 supervisors of several companies, which helped to categorize workers into three groups according to the degree of stability of their deviant behaviour, i.e. that diverg-

ing from the generally accepted rules and norms of the organization (Table 2).

The authors discovered the primary reasons behind the unstable stereotype of deviant behaviour of employees, which include poor upbringing and socio-cultural immaturity and the fact that their major motives are limited to fundamental needs, especially of material nature. At the same time, the reasons behind the stable stereotype of deviant behaviour and inadequate response to any external influences embrace neuropsychic disorders caused by certain diseases or deep childhood traumas (family conflicts, parental alcoholism and brutality to children, etc.) that lead to the development of a persistent psychological barrier in relation to managerial influences.

We arrived at the conclusion that unstable stereotypes of deviant behaviour without corresponding external impacts result in the formation of persistent behavioural patterns, which are characterized by inadequate response to any influences from managers or colleagues. As applied to the subject of our research, this means that organizations have to manage the "toxicity" of their staff members allowing for the special features of cultural-motivational and psychological nature of deviant behaviour.

THE PRACTICE OF MANAGING "TOXIC" EMPLOYEES

In order to study the practice of managing "toxic" employees, the authors surveyed executives of companies, divisions, departments and services, HR directors and specialists in the period spanning February and March 2017. The survey covered 50 companies operating in different spheres: wholesale and retail trade, manufacturing, telecommunications companies, taxi and cleaning companies, public catering enterprises, companies of the housing and utilities sector and medical clinics in Perm and Yekaterinburg. The research served the following three purposes:

1. To examine the perception of the term *toxic employee* and its semantic content ascribed to it in the practice of management;
2. To measure the percentage of "toxic" employees at enterprises;
3. To work out the concrete practices applied when dealing with "toxic" employees.

During the first stage of the study, we ascertained that most organizations, excluding companies of the housing and utilities sector, employ the practice of managing "toxic" personnel (Fig. 1).

According to the results of the survey, 65% of respondents claimed that they were



Рис. 1. Распространенность практики управления «токсичным» персоналом в исследованных организациях, %

Таблица 3 – Восприятие «токсичного» персонала в практике управления

Признак	Ассоциативные определения «токсичного» персонала
Личностные атрибуты	Злодеи, негативно настроенные сотрудники
	Психологическая нестабильность, доходящая до агрессии
	Люди, которым нравятся конфликты, и они ими подпитываются
	Нытики, критиканы, которые сами не хотят работать в полную силу и других настраивают против организации, в которой работают
	Недоброжелательные люди, создающие напряжение в коллективе
	Лень, маскируемая бурной деятельностью
	Эгоистичное поведение, способность «идти по головам» и «вставлять палки в колеса» своим коллегам
Отношение к работе и компании	Игнорирование и саботаж решений руководителя и происходящих изменений в компании
	Сотрудники с отсутствием мотивации к работе вообще, в частности к работе на данной должности и в данной компании
	Персонал, который ведет себя неэтично и непрофессионально
	Безучастное отношение к производственной и общекорпоративной жизни
	Если опираться на понятие «токсины» применительно к организму человека – это сотрудники, наносящие вред компании, губительно воздействующие на ее деятельность, «ядовитые»
	Персонал, недобросовестно исполняющий свои трудовые обязанности, который ищет конфликты или сам их создает, провоцируя и отвлекая других от работы

дителей компаний, подразделений, отделов и служб, HR-директоров и специалистов с февраля по март 2017 г. В нем приняли участие 50 компаний различных сфер деятельности: оптовая и розничная торговля, производство, телекоммуникационные компании, службы такси, клининговые компании, предприятия общественного питания, компании в сфере ЖКХ и медицинские центры Перми и Екатеринбурга. В исследовании были поставлены три задачи:

- 1) выявление восприятия понятия «токсичный» персонал и приписываемое ему смысловое содержание в практике управления;
- 2) оценка доли «токсичного» персонала на предприятиях;

3) выявление конкретных практик при работе с «токсичными» сотрудниками.

На первом этапе исследования было установлено, что в большинстве организаций всех отраслей и видов деятельности, кроме ЖКХ, практика управления «токсичным» персоналом в той или иной степени присутствует (рис. 1).

По результатам опроса: 65% практиков утверждали, что им известно, что означает «токсичный персонал»; остальные респонденты, незнакомые и не использующие это понятие, сформулировали его по ассоциации с синонимом «ядовитые» сотрудники (табл. 3). Отраслевая специфика здесь не проявилась.

Респондентами были выделены такие последствия деструктивного поведения «токсичных» сотрудников, как:

- значительное отрицательное влияние на реализацию изменений в компании и социально-психологическую атмосферу в коллективе;
- угроза «здоровью» организационной культуры, снижение авторитета менеджмента и лояльности персонала;
- формирование негативного имиджа компании как бизнес-партнера и работодателя;
- снижение производительности самого «токсичного» сотрудника и его коллег – ухудшается качество клиентского сервиса и выполнения должностных обязанностей, плановые результаты работы не достигаются в установленные сроки;
- рост текучести эффективных сотрудников;
- проблемы увольнения и замены «токсичных» сотрудников.

Все названные последствия, по мнению участников опроса, увеличивают непроизводительные и внеплановые затраты компании, снижая ее эффективность и успешность в бизнесе.

Далее участникам опроса было предложено оценить долю «токсичного» персонала в своей организации (рис. 2).

Наличие наибольшего количества «токсичного» персонала – около 15%, отмечено на предприятиях оптовой и розничной торговли, что вполне объясняется массовым использованием низкоквалифицированных и нелояльных работников, часто открыто демонстрирующих конфликтность в отношении как коллег и руководства, так и покупателей, игнорирование корпоративных стандартов обслуживания, недисциплинированность, а также склонность к воровству (35% краж в магазинах розничной торговли всего мира связано с воровством персонала) [6]. Такая же ситуация отмечается в службах такси и клининговых компаниях, поскольку они используют персонал с подобными характеристиками.

Средний уровень «токсичного» персонала – 7–10%, отмечается на предприятиях ЖКХ и общественного питания, что часто является следствием постоянного общения с негативно настроенными клиентами, чьи претензии, выраженные в агрессивной форме, провоцируют подобное поведение у сотрудников, постепенно закрепляющееся в их повседневной практике.

Минимальный уровень «токсичного» персонала – 0,5–2% – в телекоммуникационных компаниях и медицинских

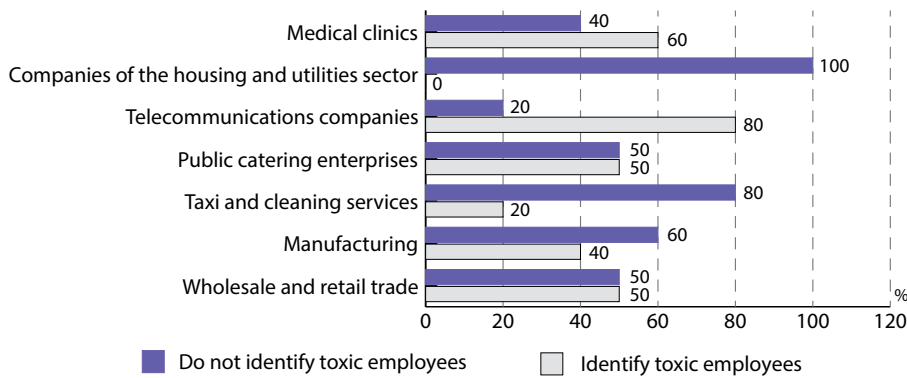


Fig. 1. The prevalence of the practice of managing toxic employees in the organizations under study

Table 3 – Perception of toxic employees in the practice of management

Attribute	Associative definitions of toxic employees
Personality attributes	Villains, negative-minded employees
	Psychological instability verging on aggression
	High conflict people who are fueled by quarrels and resentments
	Complainers, whiners, critics who always do things half way and turn others against the company they work for
	Ill-natured people who create tension in the team
	Laziness disguised as frenzied activity
	Selfish behavior; individuals who stop at nothing and put a spoke in their colleagues' wheels
Attitude to work and the company	Ignoring and sabotaging the decisions of the leader and changes happening in the company
	Lack of employee motivation for work in general, and for work in the current position and for this company, in particular
	Staff members who display unethical and unprofessional behaviour
	Indifferent attitude to organizational performance and corporate life
	Based on the notion of "toxins" as applied to human body, toxic employees are those who are harmful to the organization and its activity, poisonous
	Staff members who work half-heartedly, seek conflicts or cause them by provoking fellow workers and stealing their productive time

aware of the meaning of the term "toxic employees"; the rest, who did not know and did not utilize this concept, defined it using the analogy with the synonym "poisonous" employees (Table 3). The findings did not reveal any sectoral specifics.

The respondents highlighted the following consequences of the destructive behaviour of toxic employees:

- A profound negative effect on the implementation of changes in the company and the social and psychological atmosphere in the team;
- A danger to the "health" of the corporate culture; weakening authority of the management and decreasing loyalty of the staff;
- A negative image of the company as a business partner and employer;

- Falling labour productivity of the most toxic employee and their fellow workers: the quality of customer service and performance of job duties deteriorate, the planned results of work are not achieved within the time limits set;

- A rise in the turnover of effective employees;
- Difficulties with dismissal and replacement of toxic employees.

According to the respondents, all the aforementioned consequences increase unproductive and unplanned costs of the company while damaging its performance and business success.

Further, the survey participants were asked to estimate the percentage of toxic employees in their organizations (Fig. 2).

Wholesale and retail trade sector demonstrates the highest share of toxic employees – about 15%. This is due to the fact that this sector hires mostly low-skilled and disloyal workers who often seek overt conflicts with their colleagues, supervisors and even clients, ignore corporate service standards and show lack of discipline and an inclination to steal (it has been estimated that approximately 35% of employees working in retail stores worldwide steal from their employer) [6]. The same situation is typical of taxi services and cleaning companies since they employ staff with similar characteristics.

The moderate level of toxic personnel (7–10%) is observed in companies of the housing and utilities sector and public catering enterprises. Frequently, this is the result of regular communication with negative-minded customers who express their discontent in the form of aggression and provoke employees to behave in the same manner, and such misconduct gradually becomes embedded in their everyday working practice.

The lowest percentage (0.5–2%) of toxic employees is characteristic of telecommunications companies and medical clinics. Activity of their employees is closely aligned with corporate standards of behaviour and requirements for the quality of individual work performance.

The share of toxic employees at manufacturing enterprises varies significantly – from 0.5 to 15%. Large enterprises with a strong HR policy usually exhibit a low level of employee toxicity, whereas small, relatively new businesses, on the contrary, display a high level.

In general, all the respondents, even those who have never heard of the term "toxic employee" before, were aware of the problems associated with such people and acknowledge the need to resolve them. However, at this point we detected substantial differences in the ways of dealing with employee toxicity. For example, the priority measure for detoxifying staff in telecommunications companies and medical clinics is a careful selection of candidates with the use of special techniques. Although taking care of their clients is the determining factor in competitiveness of public catering enterprises, such companies tend to recruit workers without proper attention to their latent toxicity and at the same time are always ready to dismiss toxic employees who ruin the image of a café or a restaurant.

In the rest of the companies, the issues of dealing with toxic employees are delegated to their immediate managers who

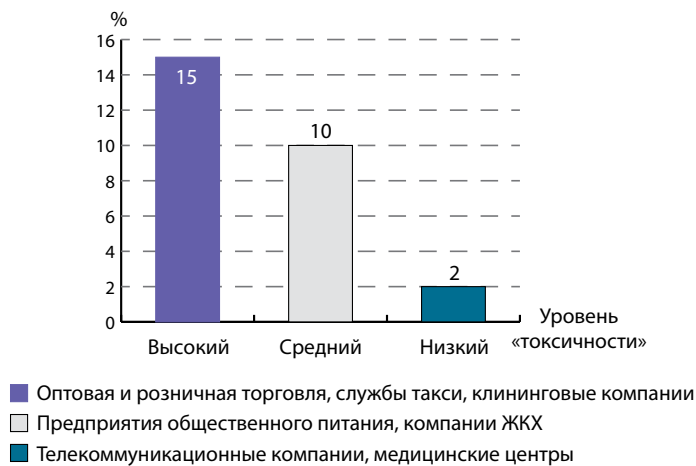


Рис. 2. Распределение доли «токсичного» персонала по исследуемым организациям

центрах, деятельность работников которых строго подчинена корпоративным стандартам поведения и требованиям к качеству выполнения индивидуальной работы.

Доля «токсичного» персонала на предприятиях производственной сферы значительно варьируется: от 0,5 до 15%. Низкий уровень «токсичности» отмечался на крупных предприятиях с сильной кадровой политикой, а высокий – на небольших, как правило, относительно недавно созданных.

В целом, все респонденты, даже те, кто впервые услышали термин «токсичный персонал», осознают проблемы, связанные с этими людьми, и признают необходимость их решения. Однако здесь были обнаружены значительные расхождения в способах управления «токсичностью» сотрудников. Так, приоритетной мерой «детоксикации» персонала в телекоммуникационных компаниях и медицинских центрах является тщательный отбор кандидатов с использованием специальных методик. Хотя для предприятий сферы общественного питания забота о клиентах является главным фактором конкурентоспособности, эти компании достаточно часто при-

нимают на работу людей без должного внимания к латентной «токсичности», но с готовностью увольняют «токсичных» сотрудников, портящих имидж кафе или ресторана.

В остальных компаниях все сложности «токсичного» персонала делегируются непосредственным руководителям, которые далеко не всегда способны преодолеть связанные с этим проблемы. Респонденты указывали на развитие пессимистичного отношения к работе, напряженности и конфликтного фона в отношениях между сотрудниками, учащение случаев «тихого» саботажа после появления в подразделении новичка, не являющегося при этом плохим работником. По факту руководитель оказывался в ситуации сложного выбора между результативностью и поддержанием здорового климата в подразделении.

Респонденты также предложили меры борьбы с «токсичным персоналом» (рис. 3).

Представители всех компаний уверены в необходимости создания здоровой организационной культуры, использования специальных технологий выявления «токсичных» кандидатов на этапе приема на работу и в период испытательного

срока, формирования соответствующих навыков у руководителей, а увольнение «токсичных» сотрудников рассматривают только в качестве крайней меры.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ «ТОКСИЧНЫМ» ПЕРСОНАЛОМ

В контексте обозначенных выше проблем и результатов исследований малоубедительными представляются доводы о необходимости создания благоприятной рабочей атмосферы в коллективе, улучшении взаимоотношений между руководителями и подчиненными, усилении внимания к нуждам сотрудников, поскольку главный вопрос состоит в том, как создать в компании защитные барьеры и механизмы снижения негативного влияния «токсичного» персонала, прежде чем обнаружатся разрушительные последствия для организации и работающих в ней людей.

Первоочередная задача состоит в минимизации возможности принятия на работу «токсичного» сотрудника, хотя, как правило, такие люди редко проявляют свои негативные качества в ходе оценочных мероприятий, наоборот, они всеми силами пытаются представить себя в выгодном свете. Однако, согласно исследованию М. Housman, D. Minor надежными индикаторами потенциальной «токсичности» являются самоуверенность и самонадеянность кандидата в сочетании с убежденностью в необходимости всегда следовать правилам, причем, по оценкам авторов, около 25% таких кандидатов будут уволены именно за нарушение корпоративных правил [12]. Тем не менее от найма «токсичных» сотрудников не застрахована ни одна организация.

Идентифицированные к настоящему времени методы управления «токсичным» персоналом делятся на методы «детоксикации» и «иммунизации».

Методы «детоксикации» персонала включают, во-первых, действия по выявлению «токсичного» персонала и причин

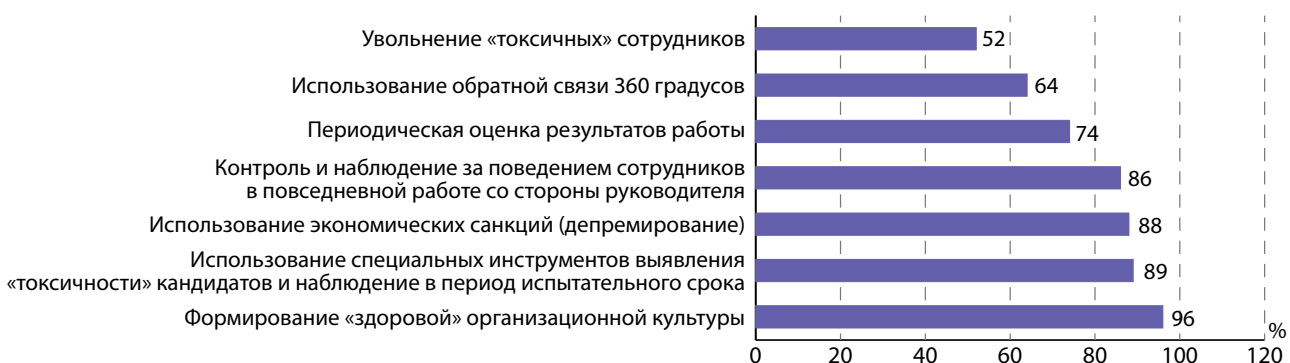


Рис. 3. Методы решения проблем «токсичного» персонала (по оценкам респондентов)

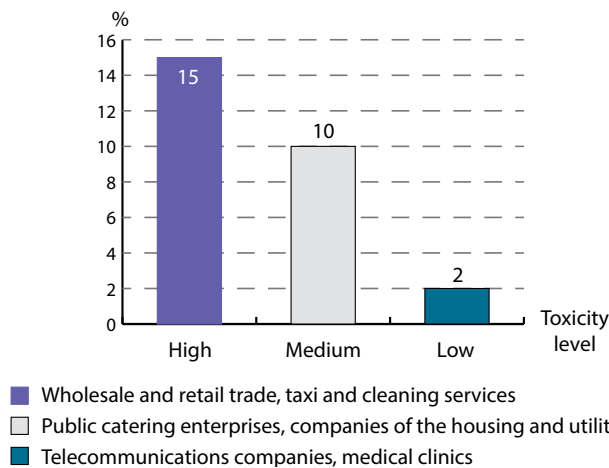


Fig. 2. Percentage of toxic employees in the companies under consideration

are not always ready to overcome the related difficulties. The respondents pointed to the development of pessimistic attitude towards work, tension and conflicts between co-workers, an increase in the number of cases of concealed sabotage after a new dedicated employee joins the company. In fact, managers found themselves confronted with a difficult choice: whether to deliver high performance of a company or maintain a comfortable atmosphere in the workplace.

The respondents also proposed a number of measures to combat toxic employees (Fig. 3).

Representatives of all the companies are convinced of the necessity of creating a healthy corporate culture, utilizing special techniques for identifying toxic candidates at the stage of hiring and during the probation period, developing the appropriate skills by managers, and regard dismissal of toxic employees as a last resort.

METHODS FOR MANAGING TOXIC EMPLOYEES

In the context of the abovementioned problems and research results, we believe that the arguments in favour of creating a friendly atmosphere in the workplace,

strengthening the relationships between managers and subordinates and paying more attention to the needs of employees sound not entirely convincing. In our view, the main question is how to build protective barriers and mechanisms in a company for diminishing the negative impact of toxic employees before it leads to devastating consequences for the organization and its employees. The primary task is to minimize the possibility of hiring a toxic employee, although such individuals, as a rule, try not to demonstrate their negative qualities in the course of the evaluation procedure, but on the contrary, strive to show off. However, according to Housman and Minor [12], if a candidate is overconfident, self-regarding and convinced that rules are always made to be followed, this is a reliable indicator of latent toxic behaviour. At that, they estimated that such workers have 25% greater hazard of being fired for actually breaking the rules. Nevertheless, not a single organization is immune to hiring a toxic employee.

The methods of managing toxic employees identified to date fall into two groups – detoxification and immunization.

Methods for staff detoxification embrace, first, identifying toxic employees

and the reasons behind their harmful behaviour: discontent with their job, colleagues, supervisors or personal life (family problems, health issues, etc.); and, second, transforming destructive behaviour into a healthy way of acting [12; 16].

According to the participants of our survey, the most useful methods for detecting toxic employees (Fig. 3) are:

1) monitoring employees' behaviour (deviations from standards, non-compliance with regulations, disciplinary violations, communication skills when interacting with colleagues, the quality of client servicing; complaining about behaviour of their colleagues, including those from related business units);

2) evaluating the work done during the reporting period (failure to fulfil individual and collective plans and tasks, breaking the project timelines), "360-degree" surveys included.

Riot Games [17], an American video game developer, follows quite an interesting practice of detecting toxic employees. The company looked at the preceding 12 months of League of Legends gameplay of every employee and discovered that 25% of employees who had been laid off in the previous year posted snarky comments in the chat and used authoritative language, sometimes using their authority as a Riot employee to intimidate or threaten others. With the help of this method, the company identified the 30 most toxic employees who were categorized into two groups: those who need a stern warning, and those who should leave Riot, because their in-game chat was unusually toxic. Such an approach is widely applied in the recruiting process: the company requests a candidate's nickname and analyses his/her potential toxicity.

The standard direct feedback procedure is recognized as the most effective way of modifying the toxic behaviour of employees. It helps to explain the consequences of antisocial conduct if it persists further

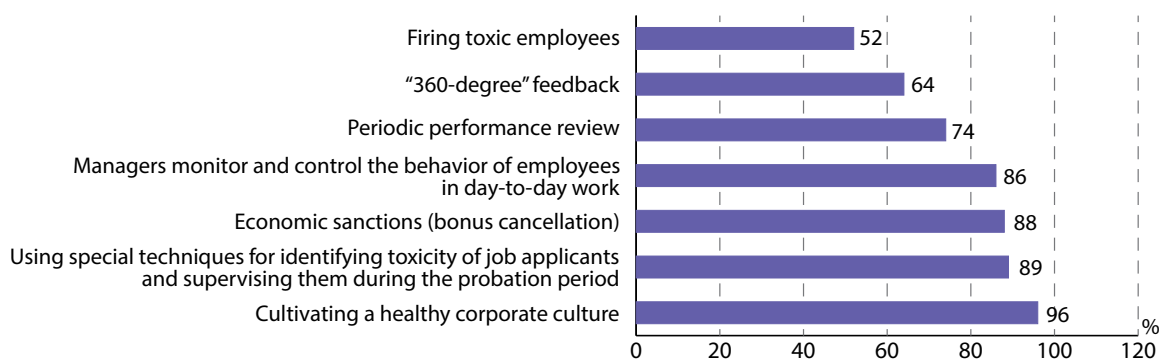


Fig. 3. Methods for dealing with toxic employees (according to the respondents' estimates)

возникновения «токсичного» поведения в компании: недовольство работой, коллегами, менеджментом или личной жизнью (семейные проблемы, нарушения здоровья и т.п.), и, во-вторых, методы перевода неконструктивного поведения в «здоровое» [12; 16].

По мнению участников нашего опроса, наиболее полезные методы выявления «токсичного» персонала (рис. 3) следующие:

а) наблюдение за поведением сотрудников (отклонения от стандартов, несоблюдение регламентов, нарушения трудовой дисциплины, качество коммуникаций с коллегами, клиентский сервис; жалобы на поведение коллег, в том числе из смежных подразделений);

б) оценка результатов работы за отчетный период (невыполнение индивидуальных и коллективных планов и заданий, нарушение сроков реализации проекта), включая опросы 360 градусов.

Интересна практика выявления «токсичных» сотрудников в американской компании Riot Games [17], специализирующейся на разработке видеоигр. В ходе анализа поведения сотрудников во время игры «League of Legends» на протяжении 12 месяцев было установлено, что 25% уволившихся в предыдущем году оставляли в чате придиричивые комментарии, оказывали психологическое давление на других, проявляли агрессивность в суждениях и т.п. Используя эту технологию, компания выявила 30 самых «токсичных» сотрудников, которых разделили на две группы: тех, кто может остаться в компании, если скорректирует свое поведение, и тех, с кем следует расстаться. Данный подход активно используется во время рекрутинга: запрашивается никнейм кандидата и анализируется его профиль в игре для выявления потенциальной «токсичности».

Особенно эффективным способом изменения поведения «токсичного» сотрудника признана стандартная процедура прямой обратной связи, по-

зволяющая разъяснить последствия от продолжения токсичного поведения в виде возможных потерь премиальных выплат, продвижения по службе и даже работы, а также на основе объективных критериев определить четкие измеримые цели и разработать план улучшения его деятельности.

Методы «иммунизации». Компания TalentSmart [9] по результатам исследования свыше миллиона человек делает выводы о том, что 90% наиболее продуктивных людей имеют навыки нейтрализации «токсичных» сотрудников, поскольку обладают способностью управлять своими эмоциями, используют эффективные способы коммуникаций и методы снятия напряжения, получаемого при контакте с такими коллегами, что имеет прямую связь с результатами работы. В случае когда «токсичное» поведение отдельных работников выходит из-под контроля, предлагается открыто обсуждать возникающую проблему с коллегами и руководителем, а не защищаться в одиночку; документировать факты проявления «токсичности» в присутствии сотрудников, в том числе сохранять электронную переписку и т.п. [21].

Другой вариант «иммунизации» подразумевает изолирование «токсичных» сотрудников от своей команды: физическое удаление, например путем перестановки мебели или увеличения объемов удаленной работы, сокращение участия в выгодных проектах либо увольнение. Однако именно последняя мера связана с самыми большими проблемами: по данным KPMG 20% компаний потратили год или больше, чтобы заставить человека уйти, в 4% случаев их вообще не просят об увольнении, опасаясь еще больших потерь, связанных с судебными разбирательствами и компенсациями [18].

Однако перечисленные выше методы являются только способами реагирования на уже проявившуюся «токсичность» персонала, преодоление же ее в первую очередь связано с развитием здоровой

организационной культуры, напрямую влияющей на поведение и способы коммуникации, формирование образа мышления и предпочтительных моделей поведения персонала в рамках корпоративных ценностей, а также с использованием сильной, агрессивной и, возможно, жесткой тактики социального влияния на «токсичных» сотрудников со стороны коллег [13].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Негативное влияние «токсичного» сотрудника на деятельность коллектива и организации слишком велико, чтобы рассматривать его проявления как частный случай неудачного подбора или неспособности руководителя наладить отношения в коллективе. Исследование практики компаний отражает общее восприятие «токсичного» работника как человека, способного разрушить благоприятный психологический климат в подразделении, породить циничное отношение к работе и указаниям руководителя, блокировать лучшие начинания в компании. По оценкам работодателей, деятельность «токсичных» работников не только менее эффективна в сравнении с коллегами, но и каждый месяц приводит к необоснованным убыткам, связанным с исправлением допущенных нарушений, непроизводительными затратами рабочего времени и потерей клиентов. Для эффективного управления «токсичным» персоналом следует учитывать, что его концентрация в конкретной компании зависит от сферы ее деятельности и специфики используемого персонала, при этом выбор методов управления должен основываться на оценке интенсивности негативного воздействия «токсичного» персонала и его последствий для коллег и организации с учетом возможных эффектов «детоксикации» или «иммунизации». ■

(i.e. possible bonus cancellation, difficulties in getting a promotion or even job loss), as well as to establish clear measurable goals on the basis of objective criteria and formulate a plan for improving employees' performance.

Methods for staff immunization. TalentSmart [9] has conducted research with more than a million people and found that 90% of top performers are skilled at neutralizing toxic people since they are good at dealing with their emotions to remain calm and in control, utilize effective ways of communication and have well-honed coping strategies that they employ to keep toxic people at bay. All of this is directly related to their work performance. If toxic behaviour of some workers goes out of control, Webber [21] suggests discussing the problem with colleagues and boss rather than defending oneself alone, documenting facts of toxicity (including who witnessed the incident) and keeping e-mails and notes.

Another way to keep staff immune is to isolate toxic employees from the rest of the team: physical distancing, for example, by rearranging furniture or increasing the amount of remote work, reducing their involvement in lucrative projects or even firing them. However, this is the issue of

dismissal that most businesses are struggling with: according to KPMG [18], a fifth of companies said it took a year or more to get a toxic individual to leave, while in 4% of cases, they are never asked to go because no company wants to end up with an unfair dismissal claim and pay considerable sums of compensation.

Nonetheless, the aforementioned measures are only ways of responding to the existing, but not latent, toxicity of employees. Overcoming it is primarily associated with cultivation of a healthy corporate culture which exerts a direct effect on behaviour and ways of communication; formation of a specific mindset and preferred behavioural models of employees within the framework of corporate values, as well as a hardball, aggressive and perhaps heavy-handed tactic applied by co-workers to shape behaviour of toxic employees [13].

CONCLUSION

The negative influence of toxic employees on the entire team and the company is too great to consider it only as an exceptional case of poor recruitment or inability of the manager to establish harmonious relationships between co-workers. The study of practices of several compa-

nies reflects the following general perception of a toxic employee: this is an individual capable of destroying a favourable psychological climate in the department, creating a cynical attitude to work and instructions of the manager and ruining the company's best initiatives. Employers estimated that toxic workers are less efficient in comparison with their non-toxic peers and monthly cost their companies considerable sums spent on correcting their mistakes, compensating for unproductive work time and winning back lost clients. To manage toxic personnel efficiently, we should bear in mind that its concentration depends on the area of activity of a particular company and the specifics of its staff. At that, management methods are chosen according to the degree of a negative influence of toxic employees and its consequences for fellow workers and the company taking into account the possible results of detoxification and immunization. ■

Источники

1. Андруник А.П. Типологические модели идентификационного поведения персонала инновационных предприятий // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 3.
2. Битюкова Н.В. Преодоление практик «токсичного» поведения сотрудников в организации как аспект гуманизации труда // Вестник Воронежского государственного университета. Сер. Экономика и управление. 2016. № 2. С. 64–67.
3. Войтко Г.М. Трудовая адаптация как один из способов закрепления молодых специалистов на предприятии // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2011. № 11. С. 42–47.
4. Гатти М., Федорова А.Э. Токсические элементы корпоративных социально-трудовых отношений: рабочее место, руководство и персонал // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. 2014. № 2. С. 46–51.
5. Дубровский А.В., Черданцев В.П., Андруник А.П. Актуальность современных форм и методов управления поведением работников в инновационных предприятиях // Фундаментальные исследования. 2016. № 12-3. С. 618–623.
6. Нагибина Н.И. Практика управления человеческими ресурсами и HR-эффективность лидирующих торговых сетей продуктами питания России // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2016. Т. 5. № 4. С. 49–55.
7. Федорова А.Э., Несова Л.В. Мониторинг социального самочувствия работников производственного предприятия // Управленец. 2016. № 1(59). С. 26–31.
8. Эсаулова И.А. Мотивационный механизм саморазвития сотрудников как фактор инновационного развития организации // Известия высших учебных заведений. Сер.: Экономика, финансы и управление производством. 2014. № 1(19). С. 68–71.
9. Bradberry T. 12 Ways Successful People Handle Toxic People. URL: <https://www.entrepreneur.com/article/243913>.
10. Cornerstone OnDemand. Toxic Employees in the Workplace Hidden Costs and How to Spot Them. URL: http://go.cornerstoneondemand.com/201510_HRDaily-ToxicEmployee.html.
11. Hadadian Z., Zarei J. Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers // Studies in Business and Economics. 2016. Vol. 11(3). P. 84–89. DOI 10.1515/sbe-2016-0037/.
12. Housman M., Minor D. Toxic Workers // Harvard Business School. 2015. Working Paper 16-057. URL: www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-057_d45c0b4f-fa19-49de-8f1b-4b12fe054fea.pdf.
13. Jonason P.K., Slomski S., Partyka J. The Dark Triad at work: How toxic employees get their way // Personality and Individual Differences. 2012. Vol. 52. P. 449–453. DOI:10.1016/j.paid.2011.11.008.
14. Mehta S., Maheshwari G.C. Consequences of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment // The Journal of Contemporary Management Research. 2013. Vol. 8(2). P. 1–23.
15. Moore C., Detert J.R., Treviño L.K., Baker V.L., Mayer, D.M. Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior // Personnel Psychology. 2012. Vol. 65(1). P. 1–48.
16. Porath K. Mastering Civility: A Manifesto for the Workplace. N.Y.: Grand Central Publishing, 2017.
17. Riot Games: Assessing toxicity in the workplace. URL: <https://rework.withgoogle.com/case-studies/riot-games-assessing-toxicity/>.
18. Talent competition: How to keep your best people and avoid toxic workers // KPMG. 2016. February. URL: http://kpmg.co.uk/create-graphics/2016/02_2016/CRT054677/files/assets/common/downloads/CRT054579C_Q2_Enterprise_Barometer%20_Web_version.pdf.
19. Too L., Harvey M. Toxic workplaces: The negative interface between the physical and social environments // Journal of Corporate Real Estate. 2012. Vol. 14(3). P. 171–181. DOI:10.1108/14630011211285834.
20. “Toxic” Employees: A Guide to Managing/Firing Difficult Employees. Pacific Crest Group, 2011. URL: www.pcg-services.com/resources_pdf/PCG%20Guide-How%20to%20Fire%20a%20Toxic%20Employee%202011.pdf.
21. Webber J. Toxic co-workers, bullies and you. Dealing With Them Without Becoming One of Them. URL: www.lgma.ca/assets/Programs~and~Events/Clerks~Forum/2011~Clerks~Forum/Jim-Webber-toxic-coworkers-and-bullies.pdf.

References

1. Andrunik A.P. Tipologicheskie modeli identifikatsionnogo povedeniya personala innovatsionnykh predpriyatii [Typological models of identification of conduct of the personnel of the innovative enterprises]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya – Modern Problems of Science and Education*, 2012, no. 3.
2. Bityukova N.V. Preodolenie praktik «toksichnogo» povedeniya sotrudnikov v organizatsii kak aspekt gumanizatsii truda [Overcoming the practices of "toxic" behavior of employees in the organization as an aspect of the humanization of labor]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie – Vestnik of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, 2016, no. 2, pp. 64–67.
3. Voytko G.M. Trudovaya adaptatsiya kak odin iz sposobov zakrepleniya molodykh spetsialistov na predpriyatii [Labour adaptation as a way to retain young specialists at the enterprise]. *Vestnik Permskogo natsional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Sotsial'no-ekonomicheskie nauki – Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Social and Economic Sciences*, 2011, no. 11, pp. 42–47.
4. Gatti M., Fyodorova A.E. Toksicheskie elementy korporativnykh sotsial'no-trudovykh otnoshenii: rabochee mesto, rukovodstvo i personal [Toxic elements of the corporate social and labour relations: workplace, management and staff]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika – Herald of Omsk University. Series: Economics*, 2014, no. 2, pp. 46–51.
5. Dubrovskiy A.V., Cherdantsev V.P., Andrunik A.P. Aktual'nost' sovremennykh form i metodov upravleniya povedeniem rabotnikov v innovatsionnykh predpriyatiyakh [The relevance of modern form and methods of managing behaviour of employees in innovative enterprises]. *Fundamental'nye issledovaniya – Fundamental Research*, 2016, no. 12-3, pp. 618–623.
6. Nagibina N.I. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami i HR-effektivnost' lideruyushchikh torgovykh setei produktami pitaniya Rossii [HR management practices and HR efficiency in leading food retails in Russia]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii – Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia*, 2016, vol. 5, no. 4, pp. 49–55.
7. Fyodorova A.E., Nesova L.V. Monitoring sotsial'nogo samochuvstviya rabotnikov proizvodstvennogo predpriyatiya [Monitoring of social well-being of employees of industrial enterprises]. *Upravlenets – The Manager*, 2016, no. 1(59), pp. 26–31.
8. Esaulova I.A. Motivatsionnyi mekhanizm samorazvitiya sotrudnikov kak faktor innovatsionnogo razvitiya organizatsii [Motivational self-development mechanism of staff as a factor in innovation development of an organization]. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Seriya: Ekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom – News of Higher Educational Institutions. Series: Economics, Finance and Production Management*, 2014, no. 1(19), pp. 68–71.
9. Bradberry T. *12 Ways Successful People Handle Toxic People*. Available at: www.entrepreneur.com/article/243913.
10. Cornerstone OnDemand. *Toxic Employees in the Workplace Hidden Costs and How to Spot Them*. Available at: http://go.cornerstoneondemand.com/201510_HRDaily-ToxicEmployee.html.
11. Hadadian Z., Zarei J. Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 2016, vol. 11(3), pp. 84–89. DOI 10.1515/sbe-2016-0037/.
12. Housman M., Minor D. Toxic Workers. Harvard Business School, 2015. *Working Paper 16-057*. Available at: www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-057_d45c0b4f-fa19-49de-8f1b-4b12fe054fea.pdf.
13. Jonason P.K., Slomski S., Partyka J. The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and Individual Differences*, 2012, vol. 52, pp. 449–453. DOI:10.1016/j.paid.2011.11.008.
14. Mehta S., Maheshwari G.C. Consequences of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *The Journal of Contemporary Management Research*, 2013, vol. 8(2), pp. 1–23.
15. Moore C., Detert J.R., Treviño L.K., Baker V.L., Mayer, D.M. Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology*, 2012, vol. 65(1), pp. 1–48.
16. Porath K. *Mastering Civility: A Manifesto for the Workplace*. N.Y.: Grand Central Publishing, 2017.
17. *Riot Games: Assessing toxicity in the workplace*. Available at: <https://rework.withgoogle.com/case-studies/riot-games-assessing-toxicity/>.
18. *Talent competition: How to keep your best people and avoid toxic workers*. KPMG, 2016. February. Available at: http://kpmg.co.uk/create-graphics/2016/02_2016/CRT054677/files/assets/common/downloads/CRT054579C_Q2_Enterprise_Barometer%20_Web_version.pdf.
19. Too L., Harvey M. Toxic workplaces: The negative interface between the physical and social environments. *Journal of Corporate Real Estate*, 2012, vol. 14(3), pp. 171–181. DOI:10.1108/14630011211285834.
20. *"Toxic" Employees: A Guide to Managing/Firing Difficult Employees*. Pacific Crest Group, 2011. Available at: www.pcg-services.com/resources/pdf/PCG%20Guide-How%20to%20Fire%20a%20Toxic%20Employee%202011.pdf.
21. Webber J. *Toxic co-workers, bullies and you. Dealing With Them Without Becoming One of Them*. Available at: www.lgma.ca/assets/Programs~and~Events/Clerks~Forum/2011~Clerks~Forum/Jim-Webber-toxic-coworkers-and-bullies.pdf.